



# Zhodnocení prodejního procesu klíčových výrobků do zahraničí u vybraného podniku

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika - Podnik v mezinárodním prostředí  
*Autor práce:* **Bc. Lucie Ježková**  
*Vedoucí práce:* Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.





# The evaluation of sales process of selected company's key products to foreign countries

## Master thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management  
*Study branch:* 6208T085 – Enterprise in the International Environment  
*Author:* **Bc. Lucie Ježková**  
*Supervisor:* Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.



## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Lucie Ježková**  
Osobní číslo: **E14000408**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika - Podnik v mezinárodním prostředí**  
Název tématu: **Zhodnocení prodejního procesu klíčových výrobků do zahraničí u vybraného podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

### **Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

1. Volba obchodní metody v mezinárodním obchodě
2. Prodejní procesy
3. Charakteristika vybraného podniku a jeho výrobního a prodejního procesu
4. Realizace a vyhodnocení prodejního procesu
5. Návrhy na zlepšení prodejního procesu

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**DVOŘÁČEK, Jiří. Společné a nadnárodní podniky. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1029-4.**

**MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.**

**PHILLIPS, Bill. Straighten Up Your Sales Process. Moldmaking technology magazine. Cincinnati, USA: Gardner Business Media Inc., 2014. ISSN 1098-3198.**

**REUVID, Jonathan a Jim SHERLOCK. International trade: an essential guide to the principles and practice of export. Philadelphia, USA: Kogan Page, 2011. ISBN 07-494-6238-8.**

**ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1281-4.**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

**Ing. Michael Dostálek**

Busch výroba s.r.o. generální ředitel

Datum zadání diplomové práce:

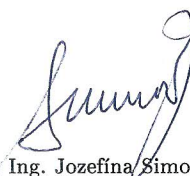
**30. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce:

**31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za odborné vedení a pomoc při vytváření této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Michaelu Dostálkovi za poskytnutý čas, cenné informace a postřehy o problematice řešené v této práci.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za trpělivost a podporu poskytnutou během celého studia a při psaní této diplomové práce.

## **Anotace**

Tato diplomová práce se zaměřuje na zhodnocení prodejního procesu klíčových výrobků do zahraničí u české společnosti BUSCH VÝROBA CZ s.r.o., která je součástí německé nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems.

Teoretická část je zaměřena na informace týkající se mezinárodního obchodu, nadnárodních společností a v nich probíhajícího procesu distribuce.

Cílem diplomové práce je zhodnocení prodejního procesu u jmenované společnosti a na základě výsledků jeho analýzy navržení určitých nástrojů, které zlepší a zefektivní daný proces. Analýza prodejního procesu je realizována s podporou dotazníkového šetření, které odhaluje problematické oblasti týkající se především komunikace pracovníků s firemními zákazníky. Pro zlepšení procesu je navrženo několik nástrojů, například implementace CRM systému, díky kterému nastane zlepšení komunikace s prodejními partnery, nebo tzv. checklist, s jehož pomocí je možné kontrolovat postupné plnění jednotlivých činností nutných pro úspěšnou realizaci zakázky.

## **Klíčová slova**

Nadnárodní společnost, mezinárodní obchod, distribuce, intra-firemní obchod

# **Annotation**

**„The evaluation of sales process of selected company's key products to foreign countries“**

This diploma thesis is focused on an evaluation of sales process of key products in the Czech company BUSCH VÝROBA CZ s. r. o., which is a part of the German multinational corporation Busch Vacuum Pumps and Systems.

The theoretical part is focused on information regarding an international trade, multinational corporations and a distribution process.

The aim of the diploma thesis is to evaluate the sales process of this company and to suggest certain tools based on its outcome for improvement of the process. The analysis of the sales process is performed through survey. It has pointed out some problematic areas related mostly to a communication of sales employees with company's customers. To enhance the process there were few tools proposed, for example an implementation of CRM system thanks to which the communication with sales partners will improve, eventually also so-called checklist through which it is possible to monitor gradual fulfilment of individual activities necessary for successful implementation of a sales order.

## **Key words**

Multinational Corporation, international trade, distribution, intra-firm trade



# Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	12
Seznam použitých zkratk .....	14
ÚVOD.....	16
1 Mezinárodní obchod a prodej.....	18
1.1 Důvody pro mezinárodní obchod.....	19
1.2 Výhody mezinárodního obchodu.....	20
1.3 Možnosti vstupu firmy na mezinárodní trhy.....	21
1.3.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb .....	21
1.3.2 Nenáročné kapitálové vstupy.....	22
1.3.3 Kapitálové vstupy .....	23
2 Nadnárodní společnosti .....	25
2.1 Vznik nadnárodních společností .....	25
2.2 Důvody pro vznik nadnárodních společností.....	27
2.3 Rozdělení nadnárodních společností .....	28
2.4 Vývoj nadnárodních korporací .....	29
2.5 Hodnocení mezinárodnosti nadnárodních společností.....	30
2.6 Organizační struktura nadnárodní společnosti.....	33
3 Prodejní proces v nadnárodních společnostech.....	38
3.1 Procesní management .....	38
3.1.1 Proces .....	38
3.1.2 Řízení procesů .....	39
3.2 Distribuce.....	39
3.2.1 Supply Chain Management .....	41
3.3 Intra-firemní obchod .....	43

4	Charakteristika firmy a klíčového produktu.....	45
4.1	Busch Vacuum Pumps and Systems .....	45
4.2	BUSCH VÝROBA CZ s.r.o. ....	47
4.2.1	Organizační struktura firmy BUSCH VÝROBA CZ s.r.o. ....	47
4.2.2	Činnost firmy BUSCH VÝROBA CZ s.r.o.....	48
4.2.3	Rotační pístové dmýchadlo TYR .....	48
4.2.4	Kompletní proces vytvoření produktu TYR.....	49
4.2.5	System „Infor LN“ .....	51
4.2.6	Prodej BUSCH VÝROBA CZ s.r.o. ....	52
4.2.7	Prodejní proces firmy BUSCH VÝROBA s.r.o. ....	53
5	Výzkum .....	54
5.1	Výzkumná metoda .....	54
5.2	Dotazník.....	55
5.2.1	Sestavení dotazníku .....	55
5.2.2	Charakteristika cílové skupiny respondentů.....	60
5.2.3	Realizace dotazníkového šetření .....	60
5.3	Zhodnocení výsledků výzkumu .....	61
6	Návrhy zlepšení prodejního procesu .....	96
6.1	Customer Relationship Management systém.....	97
6.2	Rozdělení úkolů pro 3 skupiny zaměstnanců.....	99
6.3	Seznam činností pro úspěšnou realizaci zakázky (tzv. Checklist).....	101
6.4	Motivační program .....	103
6.5	Doprovodné činnosti prodejního procesu .....	103
	ZÁVĚR.....	104
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	106
	SEZNAM PŘÍLOH .....	113

## Seznam obrázků

Obr. 1: Podíl hodnoty zboží a služeb na světovém HDP .....	25
Obr. 2: Množství zahraničních pracovníků .....	26
Obr. 3: Množství přímých zahraničních investic.....	26
Obr. 4: Společnosti pod zahraniční kontrolou umístěné v České republice .....	30
Obr. 5: Plochá organizační struktura .....	34
Obr. 6: Strmá organizační struktura .....	34
Obr. 7: Liniová organizační struktura .....	35
Obr. 8: Funkcionální organizační struktura.....	35
Obr. 9: Výrobní organizační struktura.....	36
Obr. 10: Štábně-liniová organizační struktura.....	36
Obr. 11: Maticová organizační struktura.....	37
Obr. 12: Základní schéma podnikového procesu .....	38
Obr. 13: Distribuční struktura na průmyslových trzích.....	40
Obr. 14: Model mezifirmní spolupráce .....	42
Obr. 15: Schéma intra-firmního obchodování .....	44
Obr. 16: Proces výroby pumpy TYR.....	50
Obr. 17: Schéma prodeje výrobku TYR.....	52
Obr. 18: Pracovní pozice respondentů.....	62
Obr. 19: Délka stávajícího obchodního vztahu .....	63
Obr. 20: Četnost nákupů výrobku TYR za rok.....	65
Obr. 21: Sémantický diferenciál hodnotící výrobek TYR.....	67
Obr. 22: Spokojenost s technickými parametry pumpy TYR .....	70
Obr. 23: Spokojenost s technickými parametry – detailnější .....	71

Obr. 24: Ohodnocení cenové přijatelnosti pump TYR.....	72
Obr. 25: Ohodnocení cenové přijatelnosti pumpy TYR – detailní.....	73
Obr. 26: Sémantický diferenciál hodnotící péči o prodej. partnery a konc. zákazníky.....	74
Obr. 27: Ohodnocení spokojenosti s přístupem pracovníků prodej. oddělení.....	76
Obr. 28: Ohodnocení spokojenosti s přístupem pracovníků prodej. oddělení – detailní.....	77
Obr. 29: Sémantický diferenciál hodnotící odpovědi prodejců.....	78
Obr. 30: Ohodnocení možných variant nabídnutých pracovníky prodejního oddělení.....	81
Obr. 31: Ohodnocení možných variant nabídnutých pracovníky prodej. odd. – detailní ...	82
Obr. 32: Spokojenost s dodacími termíny pump TYR .....	83
Obr. 33: Spokojenost s dodacími termíny pump TYR – detailní .....	84
Obr. 34: Ohodnocení dodání pump TYR .....	85
Obr. 35: Ohodnocení dodání pump TYR – detailní .....	86
Obr. 36: Spokojenost s rychlostí a flexibilitou řešení speciálních požadavků .....	87
Obr. 37: Spokojenost s rychlostí a flexibilitou řešení speciálních požadavků – detailní ....	88
Obr. 38: Důležitost kritérií při nákupu pump TYR .....	89
Obr. 39: Technické zlepšení pump TYR.....	92
Obr. 40: Marketingové zlepšení pump TYR .....	93
Obr. 41: Poznatky o výrobcích konkurentů.....	94
Obr. 42: Ukázka informací v požadovaném systému.....	97
Obr. 43: Rozdělení pracovních úkolů pro 3 skupiny zaměstnanců .....	100
Obr. 44: Činnosti důležité pro realizaci zakázky.....	102

## Seznam tabulek

Tab. 1: 20 největších nefinančních nadnárodních společností v letech 2011 a 2013.....	31
Tab. 2: 100 největších nefinančních nadnárodních společností v roce 2013 .....	32
Tab. 3: České úspěšné nadnárodní společnosti .....	33
Tab. 4: Seznam zemí respondentů.....	61
Tab. 5: Pracovní pozice respondentů.....	62
Tab. 6: Délka stávajícího obchodního vztahu .....	63
Tab. 7: Rozdělení prodejních partnerů dle délky obchodního vztahu .....	64
Tab. 8: Četnost nákupů výrobku TYR za rok.....	65
Tab. 9: Rozdělení prodejních partnerů dle délky obch. vztahu a četnosti nákupů za rok ...	66
Tab. 10: Odpovědi věrných pravidelných prodejních partnerů na otázku č. 5.....	67
Tab. 11: Odpovědi věrných občasných prodejních partnerů na otázku č. 5.....	68
Tab. 12: Odpovědi stálých nahodilých prodejních partnerů na otázku č. 5 .....	69
Tab. 13: Spokojenost s technickými parametry pumpy TYR .....	70
Tab. 14: Spokojenost s technickými parametry - detailnější.....	70
Tab. 15: Ohodnocení cenové přijatelnosti pump TYR.....	71
Tab. 16: Ohodnocení cenové přijatelnosti pumpy TYR - detailní .....	72
Tab. 17: Odpovědi věrných pravidelných prodejních partnerů na otázku č. 10.....	74
Tab. 18: Odpovědi věrných občasných prodejních partnerů na otázku č. 10.....	75
Tab. 19: Odpovědi stálých nahodilých prodejních partnerů na otázku č. 10 .....	75
Tab. 20: Ohodnocení spokojenosti s přístupem pracovníků prodejního oddělení .....	76
Tab. 21: Ohodnocení spokojenosti s přístupem pracovníků prodejního oddělení detailní .	77
Tab. 22: Odpovědi věrných pravidelných prodejních partnerů na otázku č. 13.....	79
Tab. 23: Odpovědi věrných občasných prodejních partnerů na otázku č. 13.....	79

Tab. 24: Odpovědi stálých nahodilých prodejních partnerů na otázku č. 13 .....	80
Tab. 25: Ohodnocení možných variant nabídnutých pracovníky prodejního oddělení.....	80
Tab. 26: Ohodnocení možných variant nabídnutých pracovníky prodejního odd. detailní	81
Tab. 27: Spokojenost s dodacími termíny pump TYR .....	83
Tab. 28: Spokojenost s dodacími termíny pump TYR - detailní.....	83
Tab. 29: Ohodnocení dodání pump TYR .....	85
Tab. 30: Ohodnocení dodání pump TYR - detailní .....	86
Tab. 31: Spokojenost s rychlostí a flexibilitou řešení speciálních požadavků .....	87
Tab. 32: Spokojenost s rychlostí a flexibilitou řešení speciálních požadavků – detailní ....	88
Tab. 33: Důležitost kritérií pro věrné pravidelné prodejní partnery .....	90
Tab. 34: Důležitost kritérií pro věrné občasné prodejní partnery .....	90
Tab. 35: Důležitost kritérií pro stálé nahodilé prodejní partnery .....	91
Tab. 36: Technické zlepšení pump TYR .....	91
Tab. 37: Marketingové zlepšení pump TYR .....	93
Tab. 38: Poznatky o výrobcích konkurentů.....	94

## Seznam použitých zkratek

B2B	Business to Business (Prodej mezi obchodními společnostmi)
HDP	Hrubý domácí produkt
MO	Mezinárodní obchod
OA	Order Acknowledgement (Potvrzení objednávky)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
PZI	Přímé zahraniční investice
SCM	Supply Chain Management (Dodavatelský řetězec)
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development (Konference OSN o obchodu a rozvoji)

### **Zkratky prodejních partnerů v nadnárodní spol. Busch Vacuum Pumps and System**

AE	Busch Vacuum FZE (Spojené arabské emiráty)
AR	Busch Argentina S.R.L. (Argentina)
AT	Busch Austria GmbH (Rakousko)
AU	Busch Australia Pty. Ltd. (Austrálie)
CA	Busch Vacuum Technics Inc. (Kanada)
DE	Dr.-Ing. K. Busch GmbH (Německo)
ES	Busch Ibérica S.A. (Španělsko)
FI	Busch Vakuumtechnik Oy (Finsko)
FR	Busch France S.A.S (Francie)
HU	Busch Vacuum Kft. (Maďarsko)
CH	Busch AG (Švýcarsko)
IE	Busch Ireland Ltd. (Irsko)

IT	Busch Italia S.r.l. (Itálie)
JP	Nippon Busch K.K. (Japonsko)
MX	Busch Vacuum México S. de R.L. de C.V. (Mexiko)
MY	Busch Malaysia Sdn Bhd (Malajsie)
NL	Busch B.V. (Nizozemsko)
NO	Busch Vakuumteknikk AS (Norsko)
PL	Busch Polska Sp. Z o.o. (Polsko)
SE	Busch Vakuumteknik AB (Švédsko)
SG	Buch Vacuum Singapore Pty. Ltd. (Singapur)
TH	Busch Vacuum (Thailand) Co. Ltd. (Thajsko)
TW	Busch Taiwan Corporation (Tajwan)
UK	Busch (UK) Ltd. (Velká Británie)
US	Busch LLC (USA)
ZA	Busch Vacuum South Africa (Pty.) Ltd. (Jihoafrická republika)



# ÚVOD

Existuje celá řada důvodů pro vznik nadnárodních společností a umístění dceřiných společností do cizích zemí. Jedním z hlavních motivů je možnost vstupu firmy právě na nové zahraniční trhy, kde je možné získat nové zákazníky a také nové zaměstnance. Aby celá nadnárodní společnost prosperovala a fungovala bez problémů, je nutné, aby i jednotlivé dceřiné společnosti a transakce mezi nimi probíhaly bez obtíží. Počet nadnárodních společností a jejich důležitost v posledních desetiletích významně roste.

Tématem této diplomové práce je „Zhodnocení prodejního procesu klíčových výrobků do zahraničí u vybraného podniku.“ Téma bylo zvoleno po konzultaci s vybranou českou dceřinou společností německé nadnárodní společnosti. Vybraná firma se po několika letech fungování v České republice začala v minulém roce rozšiřovat. Vedení nadnárodní společnosti rozhodlo o převedení některých projektů ze sesterských společností z jiných zemí. Z tohoto důvodu vznikl větší tlak na efektivitu práce prodejního oddělení, a proto má tato firma zájem o provedení analýzy a poskytnutí návrhů na zlepšení interního procesu prodeje klíčového výrobku.

Cílem diplomové práce je na základě provedené analýzy zhodnotit nastavení prodejního systému klíčového výrobku vybrané firmy a navrhnout kroky pro jeho zlepšení. Požadovaná analýza prodejního procesu bude provedena prostřednictvím dotazníkového šetření. Jednotlivé dotazníky budou odeslány prodejním partnerům neboli zákazníkům české společnosti. Dodatečné informace budou zjišťovány z rozhovorů s pracovníky společnosti BUSCH VÝROBA CZ.

Prvních tři kapitoly této diplomové práce se zaměřují na teoretické poznatky různých autorů týkající se tématu práce. V první kapitole se pojednává o mezinárodním obchodu a jeho jednotlivých aspektech. Jedná se o důvody, proč firmy vstupují do mezinárodního obchodu, a jaké výhody jim mezinárodní obchod přináší. Poslední část první kapitoly je zaměřena na možnosti vstupu společnosti na zahraniční trh. Zde jsou představeny způsoby vstupu pomocí zprostředkovatelů nebo prostředníků, dále také ostatní možnosti náročné či nenáročné na kapitál firmy. Druhá kapitola je orientovaná na teorii týkající se nadnárodních společností, jejich historie a rozdělení. Je zde představena možnost, jak se určí mezinárodnost a také organizačně sestaví struktura nadnárodních společností.

Třetí kapitola je zaměřena na prodejní proces uvnitř nadnárodní společnosti. Zde jsou vysvětleny procesní management, distribuce a tzv. intra-firemní obchod. Tento pojem vysvětluje obchodování mezi jednotlivými pobočkami nadnárodní společnosti.

Analytická část diplomové práce je rozdělena do tří částí. V první části je představena vybraná firma sídlící v České republice spolu s německou nadnárodní společností, které je součástí. Zde je také zahrnuto představení klíčového výrobku a vysvětlení, čím je jedinečný. Dále je představen nejenom kompletní proces, který se týká tohoto výrobku, ale také podrobný popis prodejního postupu, který aktuálně ve firmě probíhá. Druhý oddíl je zaměřen na představení metodologie, kterou je dotazníkové šetření. Také jsou zde prezentováni respondenti, kterým byl dotazník odeslán. V druhé části jsou rovněž vysvětleny jednotlivé otázky dotazníku a důvod jejich začlenění. Na závěr druhé části analytického úseku je zahrnuta analýza odpovědí dotazníku. Na prezentaci výsledků navazuje poslední část této diplomové práce, která zahrnuje návrhy pro zlepšení prodejního procesu uvnitř vybrané firmy.

# 1 Mezinárodní obchod a prodej

Základem obchodu je směna. Jak Smith (2008) uvádí, nejdůležitější činností, ke které dochází při směně, je výměna dvou věcí mezi jednotlivci nebo firmami. Jedná se například o zboží, službu nebo jiný statek. Podmínkou směny je, že vlastnické právo přechází z původního na nového majitele.

Jak Majerová a Nezval (2011) uvádí, mezinárodní obchod je součástí obsáhlejšího konceptu, který se nazývá mezinárodní ekonomie. Nejen Majerová a Nezval (2011, s. 5), ale také Soukup (2012, s. 9) prezentují mezinárodní ekonomii pomocí vysvětlení Krugmana a Obsfelda tak, že tento vědní obor *„užívá stejné metody analýzy jako jiné oblasti ekonomie, protože motivace a chování ekonomických subjektů jsou stejné, ať už se jedná o domácí nebo zahraniční transakce“*. Mezinárodní ekonomie je rozsáhlý ekonomický pojem, který se zabývá nejen pohybem zboží a služeb mezi jednotlivými subjekty, kterými jsou fyzické osoby, firmy a země. Také se zaměřuje na způsoby investování, určitá omezení obchodu a další finanční možnosti firmy ve světě, kterými jsou devizové trhy, peněžní trhy a další (Majerová et. al., 2011).

Mezinárodní obchod je definován jako *„směna statků jedné země s dalšími“* (Majerová et. al., 2011, s. 5). Díky mezinárodnímu obchodu mají spotřebitelé a firmy větší možnosti výběru a zisku. Na druhou stranu jsou firmy právě zásluhou mezinárodního obchodu více ohrožovány zahraničními společnostmi fungující ve stejném odvětví.

V následujících částech této kapitoly budou představeny důvody, které může mít firma pro prvopočátek angažování se do mezinárodního obchodu. Dále zde budou uvedeny nejznámější výhody mezinárodního obchodu, které jsou zahrnuty v ekonomických teoriích již od 18. století minulého tisíciletí. Možnosti vstupu firem právě na zahraniční trhy jsou vysvětleny v třetí části kapitoly zaměřující se na mezinárodní obchod.

## **1.1 Důvody pro mezinárodní obchod**

Nejčastějšími důvody pro nutnost rozvíjení mezinárodního obchodu zemí je nedostatek přírodních, výrobních a kompetentních lidských zdrojů v dané ekonomice. Jak vysvětluje Strýčková (2006), pokud je nedostatek potřebných surovin, je potřeba více nákladů pro výrobu produktu. Další dopad, který může nedostatek surovin mít, je snížená kvalita. Na tyto důvody navazuje také podnebí, které nemusí být vhodné pro pěstování určitých plodin.

Reuvid et. al. (2011) označuje za nejdůležitější důvody obchodu nižší cenu, větší množství variant jednotlivých výrobků, a také lepší kvalita a technická vybavenost dováženého zboží.

Mezi ostatní příčiny, které podporují vznik mezinárodního obchodu, jsou podle Majerové a Nezvala (2011) rostoucí výnosy z rozsahu, rozdíly ve spotřebitelském vkusu, existence vládní hospodářské politiky a konflikt mezi výrobou a spotřebou. Rostoucí výnosy z rozsahu jsou vysvětleny tak, že pokud firma vyrobí produkt ve větším množství, jednicové náklady neboli náklady na výrobu jednoho kusu výrobku budou nižší než při výrobě menšího celkového množství. Spotřebitelská poptávka je v každé zemi jiná, a právě díky mezinárodnímu obchodu může být uspokojena poptávka všech obyvatel dovozem potravin a jiného zboží ze zahraničí (Majerová et. al., 2011).

### **Motivace podniků ke vstupu do mezinárodního obchodu**

Podněty motivující jednotlivé podniky k zahájení mezinárodních aktivit jsou podobné či shodné s důvody zemí pro MO. Machková et. al. (201) se zmiňuje také o rozšíření sortimentu i objemu pořizovaných a prodávaných položek. Vedlejším přínosem činností mezinárodního charakteru je také posílená stabilita podniku a snížení toho, jak moc je firma závislá na domácím trhu.

Naopak Štrach (2009) rozděluje motivy pro zapojení podniku do mezinárodního obchodu dle defenzivního a ofenzivního přístupu. Důvody zahrnované do defenzivního přístupu vznikají jako reakce na vnější vlivy nebo činnosti třetích stran. Jedná se například o poptávku lokálních odběratelů či aktivity konkurenčních subjektů. Ofenzivní přístup

je ovlivňován vlastní aktivitou společnosti (např. zajištění zdrojů ze zahraničí, snižování nákladů, atd.) a také schopnosti předvídat vývoj na trzích (Štrach, 2009).

## **1.2 Výhody mezinárodního obchodu**

Existuje řada důvodů, proč se země zapojují do mezinárodního obchodu. Nejznámějšími výhodami je absolutní výhoda představená Adamem Smithem a dále pak komparativní výhoda, která je připisována Davidu Ricardovi.

Teorie absolutních výhod patří mezi teorie klasické ekonomie, kterou prezentoval skotský ekonom Adam Smith (1723 - 1790) v 18. století minulého tisíciletí. Absolutní výhoda je začleněna mezi takzvané čisté teorie mezinárodního obchodu. Tuto výhodu má země, která vyrábí určitý produkt s nižšími náklady nebo s lepší produktivitou práce než země druhá (Majerová et. al., 2011).

Příklad absolutní výhody představuje Soukup (2012) na výrobě jednoho bochníku sýra. První země vyrobí jeden bochník sýra za 4 hodiny, naopak výroba jednoho bochníku sýra v druhé zemi trvá 8 hodin. Absolutní výhodu má tedy země první. Vzhledem k tomu by se na výrobu sýra měla zaměřit první země. Druhá země by měla vyrábět jiný produkt, ve kterém má oproti první zemi sama absolutní výhodu. Výsledkem působení motivů v této teorii je mezinárodní obchod, v rámci kterého první země vyváží do druhé země sýr a naopak druhá země vyváží do první země jiný produkt.

Čistou teorií mezinárodního obchodu, která rozšiřuje představenou teorii absolutní výhody, je teorie komparativní výhody od Davida Ricarda, který žil v letech 1772 až 1823. David Ricardo sice nebyl prvním autorem, který se zabýval komparativními výhodami, ale vzhledem k tomu, že k principům této teorie přidal také matematické vyjádření, je považován za oficiálního autora teorie komparativní výhody. „Země má komparativní výhodu u toho zboží, u něhož má největší absolutní výhodu nebo nejmenší absolutní nevýhodu“ (Majerová et. al., 2011, s. 11). Tato teorie pracuje s alternativními náklady, které prezentují příležitosti, kterých se stát musel vzdát, aby mohl vyrábět jeden výrobek.

## **1.3 Možnosti vstupu firmy na mezinárodní trhy**

Existuje mnoho způsobů, jak může firma vstoupit se svými výrobky nebo službami na zahraniční trh. Výběr správného způsobu vstupu je prvotním krokem k úspěchu společnosti na daném zahraničním trhu.

Machková et. al. (2010, s. 14) představuje tři skupiny možností vstupu společností na trhy v ostatních zemích světa. Jedná se o „vývoz a dovoz zboží a služeb“, „přítomnost podniku na zahraničních trzích nenáročná na kapitálové investice“ a nakonec „kapitálové vstupy“.

### **1.3.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb**

V první a nejzákladnější skupině možných vstupů na zahraniční trh jsou zahrnuty nejběžnější a nejméně komplikované způsoby, jak může firma začít podnikat v zahraničí. Tyto formy se dají rozdělit na základě cesty prodávaného zboží nebo služby mezi výrobcem a koncovým zákazníkem.

Při samotné realizaci mezinárodního obchodu pak lze sledovat:

- přímou obchodní metodu
- nepřímou obchodní metodu

Přímá obchodní metoda je prodej, při kterém zboží přechází přímo od výrobce k zákazníkovi. Neexistuje žádný mezičlánek a je podepsána pouze jedna kupní smlouva. Lehce pozměněnou verzí přímé obchodní metody je metoda s využitím zprostředkovatele. Zprostředkovatel jedná jménem zastoupeného, na jeho účet a také riziko. Smlouva o zprostředkování se jednorázově uzavírá mezi výrobcem a zprostředkovatelem v případě, že výrobce potřebuje pomoci s najítím vhodného zákazníka v zahraničí, s uzavřením určitého obchodu, atd. (Machková et. al., 2010). V případě, že se zprostředkovatel osvědčí a je potřeba častěji, je možné uzavřít smlouvu o obchodním zastoupení. Na základě smlouvy o obchodním zastoupení využívá prodávající neboli zastoupený možnosti obchodního zástupce při propagaci prodávajícího v dané zemi, najítí kupujícího, domlouvání podpisu kupní smlouvy a jejích podmínek, atd. Obchodní zástupce může být výhradní pro určité území a oblast činností nebo nevýhradní, a to znamená, že firma může mít v dané oblasti jiné obchodní zástupce a zároveň obchodní zástupce může v dané oblasti

zastupovat i jiné firmy (Machková et. al., 2010). Mezi další typy smluv, které se dají zahrnout do skupiny přímé obchodní metody, jsou smlouva mandátní a smlouva komisionářská.

Na druhé straně existuje nepřímá obchodní metoda. Jejím znakem je podepsání více než jedné kupní smlouvy během celého prodejního procesu mezi výrobcem a koncovým zákazníkem. Kupní smlouvy uzavírají s výrobcí a kupujícími tzv. prostředníci. Jsou to osoby, např. velkoobchod, maloobchod, atd., které jednají samy za sebe a na vlastní účet (Machková et. al., 2010). Celý průběh tohoto procesu je znám jako Supply chain management (dále jen SCM). SCM bude z teoretického hlediska představen v jedné z následujících částí této diplomové práce.

### **1.3.2 Nenáročné kapitálové vstupy**

Druhou možností vstupu firmy na zahraniční trh jsou aktivity, které nebudou od společnosti vyžadovat příliš velké množství finančních prostředků. Machková et. al. (2010) do této skupiny zařazuje licence, franchising, smlouvu o dílo v rámci zušlechťovacích operací, aj. Nejznámější z těchto termínů je pravděpodobně licence, která funguje tak, že poskytovatel licence dává nabyvateli „svolení k užití nehmotného statku“ (Machková et. al., 2010, s. 22). V rámci poskytnutí licence může nabyvatel například obdržet know-how postupu výroby produktu. Pojem licence využívaný v prostředí obchodu může být také definován jako určité svolení řídit podnik, které před jeho začátkem musí potvrdit obvykle vládní orgán. Je nutností zaplatit licenční poplatek (Business Dictionary B., 2016). Franchising nebo také franšíza je svou funkcí podobný licenci. Předmětem smlouvy o franchisingu je také proces udělení práva využívat know-how poskytovatele neboli franšizéra potřebného k výrobě určitého výrobku nebo poskytnutí určité služby. V případě franchisingu je nabyvatel franšízy neboli franšizant povinen dodržovat podmínky přesně dané ve smlouvě. Dodržování těchto podmínek je velmi často kontrolováno franšizérem. Mezi podmínkami je například povinnost, kdy prodejní místo franšizanta musí vypadat přesně podle instrukcí franšizéra, obchodní politika musí být stejná, oblečení zaměstnanců stejné, atd. Smlouva o dílo je podepisována v případě, kdy se zhotovitel zaváže vytvořit pro objednatele za úplaty specifické dílo nebo činnost (Machková et. al., 2010).

### 1.3.3 Kapitálové vstupy

Třetí skupina možností, jak může firma zaujmout část trhu v jiné zemi, je pro tuto práci nejdůležitější. Jedná se o vstupy náročné na kapitál firmy. Machková et. al. (2010) do této skupiny zahrnuje portfoliové investice a přímé zahraniční investice.

Jak Tuleja (2010, s. 1) prezentuje, portfoliové investice jsou definovány jako „*veškeré finanční transakce související s mezinárodním pohybem*“ různých finančních nástrojů. Nejedná se pouze o akcie, ale také o obligace, směnky, dluhopisy, účasti a mnoho dalších.

Dále se jedná o přímé zahraniční investice (dále také PZI) v podobě investic na zelené louce (vybudování nové společnosti nebo jejich části úplně od začátku), dále pak fúze a akvizice, kdy ze dvou a více firem vzniká sloučením nebo splynutím jedna společnost (Machková et. al., 2010). Fúze znamená proces, kdy dvě nebo více společností sloučí své činnosti a zdroje a vzniká úplně nová společnost s novým názvem. Dále existuje proces akvizice, kdy jedna společnost pohltí jednu nebo více společností, které se poté stanou její součástí. Při akvizici nevzniká žádná nová společnost, pouze probíhá splynutí společností. PZI jsou v Oxfordském slovníku financí a bankovníctví (Law, 2015) definovány jako externí investice, neboli vložení peněžních prostředků, do majetku nebo do podnikání. Rozsáhlejší definici cituje také Česká národní banka. Tato definice říká: „*Přímá zahraniční investice je taková přeshraniční investice, která odráží záměr rezidenta jedné ekonomiky (přímý investor) získat trvalou účast v subjektu (podnik přímé investice), který je rezidentem v ekonomice jiné než ekonomika přímého investora. Trvalá účast implikuje existenci dlouhodobého vztahu mezi přímým investorem a přímou investicí a má významný vliv na řízení podniku*“ (ČNB, 2016, s. 1).

#### **Volný pohyb právnických osob v rámci EU**

Při utváření Evropské unie byl také představen vnitřní trh Evropské unie, který zahrnuje veškeré členské země EU. Hlavními principy vnitřního trhu EU je volný pohyb zboží, volný pohyb služeb, volný pohyb osob, a nakonec volný pohyb kapitálu. Právě volný pohyb osob se zaměřuje nejen na fyzické osoby (studenty, rodiny, atd.), ale i na osoby právnické (obchodní společnosti i osoby samostatně výdělečně činné). Díky této svobodě je možné plnit mezinárodní podnikatelské cíle firmy a vstupovat na zahraniční trh zemí



Evropské unie. Osoby samostatně výdělečně činné mají po přesunu do jiné členské země EU stejná práva a povinnosti jako domácí OSVČ (Muller, 2006).

Nová pravidla pro obchodní společnosti představená v rámci vnitřního trhu Evropské unie je možné rozdělit na dva typy:

- primární usazení (nebo také primární podnikání)
- sekundární usazení (nebo také sekundární podnikání).

Tyto dva pojmy se zahrnují mezi kapitálové vstupy na zahraniční trhy v podobě investic na zelené louce, které jsou zmíněné na začátku této podkapitoly.

Primární usazení obchodní společnosti na trhu členské země EU znamená, že je podnikatel oprávněn založit novou společnost v požadovaném členském státě EU nebo zakoupí určitý vlastnický podíl ve společnosti, která v konkrétní zemi již založená byla. Vše probíhá za stejných podmínek jako v případě domácí země (Muller, 2006).

Dalším pojmem principů vnitřního trhu EU pro podnikání obchodních společností v zahraničí je sekundární usazení. Toto slovní spojení představuje možnost vstupu společnosti na zahraniční trh tím, že je založena pobočka nebo dceřiná společnost podniku v dané zemi. „Tyto pobočky, filiálky atd. požívají v hostitelském státě stejných práv jako společnosti tam založené a mohou se tudíž bránit proti diskriminaci z hlediska práv nebo výhod, kterým se těší firmy primárně usazené“ (Muller, 2006, s. 1).

### **Internacionalizace**

Všechny představené způsoby vstupů firem na zahraniční trhy je možné zahrnout do pojmu internacionalizace. Internacionalizace je vysvětlována jako „přesun podnikatelských aktivit z domácího trhu na zahraniční“ (Potužáková et. al., 2016, s. xi).

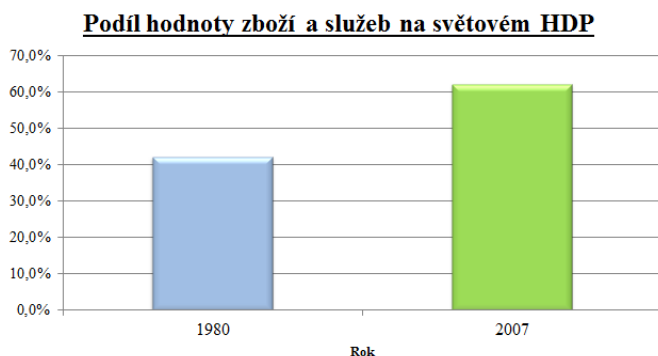
Internacionalizace je zkoumána již od sedmdesátých let dvacátého století, kdy byl představen Stopfordův model internacionalizace. Zde je představena myšlenka postupného přesunu aktivit na mezinárodní trhy. První fáze zahrnuje spíše zjišťování situace na zahraničním trhu pomocí prostředníků, poté následuje žádost o poskytnutí licence. Třetím krokem bývá vznik společného podniku pro udržení pozice na zahraničním trhu. Poslední fáze internacionalizace znamená založení pobočky nebo dceřiné společnosti (Štrach, 2009).

## 2 Nadnárodní společnosti

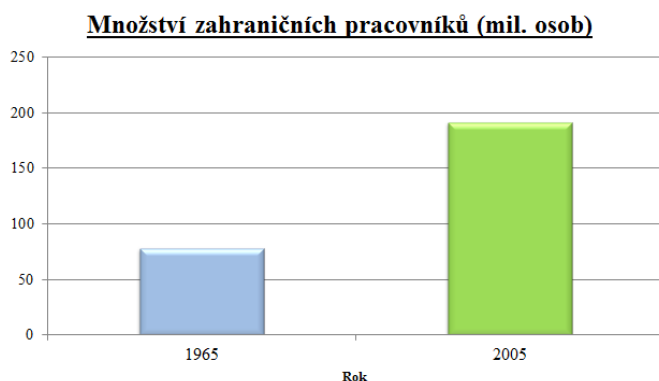
V nadcházející části této práce bude vysvětlen koncept nadnárodních společností. V posledních desetiletí podstatně roste význam nadnárodních společností. Z toho důvodu bude vysvětlen vznik nadnárodních společností, jejich možné rozdělení a nakonec historický vývoj. Dále zde také budou představeny firmy, které jsou jedněmi z největších a nejdůležitějších nadnárodních společností na světě. Prostřednictvím indexů internacionalizace a transnacionality je vysvětlen způsob, kterým se hodnotí mezinárodnost nadnárodních společností. Nakonec jsou zde představeny možnosti organizačního strukturování společností.

### 2.1 Vznik nadnárodních společností

Vznik nadnárodních společností byl s jistotou ovlivněn globalizací. Globalizace je proces, jehož výsledkem je svět propojený ekonomicky, finančně, obchodně, politicky, a také kulturně a komunikačně. Historicky začal proces celosvětové integrace již před několika stoletími, avšak největšího rozmachu dosáhl od 80. let 20. st. Mezinárodní měnový fond IMF (2008) představuje několik ukazatelů, na kterých je možné vidět vliv globalizace. Těmito ukazateli jsou: podíl hodnoty zboží a služeb na světovém HDP zobrazený na obrázku č. 1 (vzrůst z 42,1% v r. 1980 na 62,1% v r. 2007), množství zahraničních pracovníků (původních 78 mil. pracovníků v r. 1965 vzrostlo na 191 mil. v r. 2005 – viz obrázek č. 2) a také množství protelefonovaných minut se zahraničními zeměmi (vzrůst ze 7,3 minut v průměru na obyvatele v r. 1991 na 28,8 minut v r. 2006).

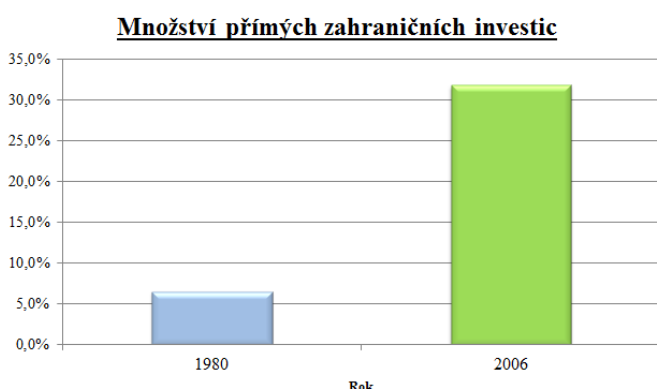


*Obr. 1: Podíl hodnoty zboží a služeb na světovém HDP (vlastní zpracování)*



*Obr. 2: Množství zahraničních pracovníků (vlastní zpracování)*

Ukazatel, který je nejvíce spojován s nadnárodními společnostmi, je množství přímých zahraničních investic, které vzrostly ze 6,5% světového HDP v roce 1980 na 31,8%, které byly zaznamenány v roce 2006 (IMF Staff, 2008). Množství přímých zahraničních investic je zobrazeno na obrázku č. 3. Jak je vidět, všechny hodnoty těchto ukazatelů naznačují ohromný vliv provázání světových ekonomik.



*Obr. 3: Množství přímých zahraničních investic (vlastní zpracování)*

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (dále jen OECD) vysvětluje nadnárodní společnosti jako podniky, které "obvykle zahrnují společnosti nebo jiné subjekty registrované ve více než jedné zemi a propojené takovým způsobem, že mohou koordinovat svoji činnost různými způsoby" (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2013, s. 6). Dvořáček (2006, s. 148) označuje vznik nadnárodní společnosti z praktického hlediska jako „umístění závodu, provozovny, pobočky, centrály do jiné země, kde jsou výhodnější podmínky pro podnikání.“ Někteří autoři odborné literatury identifikují nadnárodní společnosti na základě více předpokladů. Například Majerová et. al. (2011) rozšířila tuto

definici OECD o podmínku, aby v zemi, kde nadnárodní společnost sídlo nemá, firma získala minimálně 10% svého obrátu. Jak se Aggarwal et. al. (2011) zmiňuje, tyto podniky se stávají nadnárodními až po několika letech vývoje. V rámci fungování podniku jsou mezinárodní nejen jejich činnosti zahrnující mezinárodní management, mezinárodní obchodní právo, mezinárodní finance a účetnictví, mezinárodní marketing a makroekonomii, ale mezinárodní musí být také vize a strategie podniku.

V kapitole byly představeny možnosti vstupu na trh v cizí zemi. V případě nadnárodních společností je nejčastěji zastoupena třetí skupina, která zahrnovala vstupy na trh náročné na kapitálové zdroje firmy. Nejvhodnější možností je pravděpodobně zakládání poboček nebo dceřiných společností označované v principech Evropské unie jako sekundární podnikání, tak jak bylo představeno v předchozí kapitole.

## **2.2 Důvody pro vznik nadnárodních společností**

Počet nadnárodních společností začal stoupat v druhé polovině minulého století. Důvody, které napomáhají vzniku MNC a také při výběru konkrétních zemí, kde by bylo vhodné založit pobočku, jsou častým předmětem výzkumu v odborné literatuře.

Rojíček (2010) mezi nejdůležitější důvody zahrnul:

- zvýšení množství PZI
- menší náklady na pracovní sílu a na výrobu
- větší odborné znalosti pracovní síly
- lepší a dostupnější technologie

Jako další důvod pro vznik nadnárodních společností je možné zmínit možnost vstupu společnosti na nové zahraniční trhy pro získání nových zákazníků nebo možnost daňové optimalizace (Management Mania, 2015).

Tyto zmíněné faktory ovlivňující výběr zemí pro pobočky MNC musí mít dostatečně velký vliv, aby překonaly možné nevýhody vyskytující se v dané zemi. Těmito komplikacemi mohou být jiné kulturní standardy, obchodní zvyklosti, jazyk, právní pravidla, atd.

Naopak existence pobočky nadnárodní společnosti v konkrétní zemi přináší výhody, jako jsou přínos pracovních příležitostí, zlepšení vzdělávání a získání odborných znalostí od zahraničních pracovníků nadnárodní společnosti (Rojíček, 2010).

## 2.3 Rozdělení nadnárodních společností

Nadnárodní společnosti je možné dělit na základě:

- způsobu svého vzniku na:
  - multinacionální korporace
  - transnacionální korporace
- způsobu integrace na společnosti tvořené:
  - vertikální integrací
  - horizontální integrací

Majerová et. al. (2011) rozlišuje nadnárodní společnosti podle způsobu jejich vzniku na multinacionální a transnacionální korporace. Multinacionální korporace jsou nadnárodní společnosti, které jsou vytvořené fúzí zahraničních firem. Fúze je označením pro spojení dvou nebo více firem. V případě multinacionálních korporací se jedná o firmy z odlišných zemí světa. Evropská unie stanovuje pravidla pro fúzi firem. Těmito pravidly se musí řídit firmy vznikající určitými stanovenými způsoby. První možností vytvoření firmy fúzí je když společnost/i koupí další firmu, jejíž jméno a celé působení tímto procesem zaniká. Druhým častým způsobem je proces, kdy dvě firmy spojí svá aktiva a pasiva a vytvoří úplně novou firmu s novým názvem. Posledním typem fúze je, když „*společnost převede své obchodní jmění na jinou společnost, která je již držitelkou všech jejích cenných papírů*“ (Evropská komise, 2016, s. 1). Transnacionální korporace naopak vznikají „*alokací kapitálu určité společnosti do jiných zemí*“ (Majerová et. al., 2011, s. 73). Alokací se rozumí proces, kdy firma rozmístí své přesně stanovené výdaje na konkrétní účely a období (Business Dictionary, 2016).

Dále se mohou nadnárodní společnosti dělit na horizontálně integrované a vertikálně integrované. Horizontální integrace znamená proces, při kterém společnost zakoupí firmy, které jsou stejné nebo podobné svou činností dané společnosti. Podle Majerové et. al.

(2011, s. 74) tak podnik obsadí každou z „jednotlivých fází daného odvětví, od získání surovin přes produkci a jejich následný prodej.“ Na druhou stranu vertikální integrace je proces, během kterého společnost kupuje firmy, které jsou jejími dodavateli a odběrateli. Na základě toho je možné poskytovat svým zákazníkům více lepších produktů nebo služeb, například servisních nebo doručovatelských služeb.

## 2.4 Vývoj nadnárodních korporací

Vždy bylo cílem všech států získat kvalifikované zaměstnance, zajistit nákup a prodej zboží a služeb a také získat vládu nad novým územím. Kolonizace území se dá z jednoho úhlu pohledu brát i jako aktivita předcházející nadnárodním společnostem (McLean, 2004).

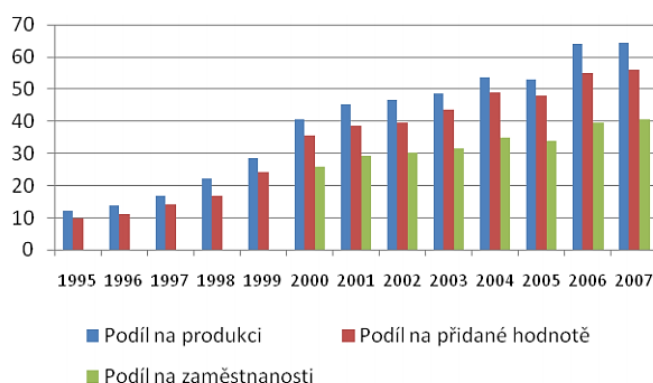
Za plně první právní „společnosti nebo korporace“ jsou historicky označovány např. královské dvory, cechy, univerzity, města, atd. (McLean, 2004).

Začátek historie nadnárodních společností se s jistotou určit nedá. Podle Dvořáčka (2006) je přesto možné říci, že již ve 14. století fungovaly takové obchodní společnosti, které měly své pobočky po celé Evropě, později i po celém světě. Nejčastěji se jednalo o finanční ústavy poskytující zákazníkům různé druhy půjček a úvěrů. Jako jeden z příkladů je možné uvést anglickou společnost Merchant Adventures (Dvořáček, 2006). Tato firma sjednotila do cechu obchodníky zaměřující se na vlnu a textilie. Na druhou stranu jiní autoři prezentují jiný počátek nadnárodních společností. Například Janet McLean (2004) ve svém díle tvrdí, že počátek nadnárodních společností nastal v druhé polovině 16. století. Až v této době začaly společnosti fungovat s cílem zisku a většinou se zaměřily na zahraničí. V 17. století byly založeny známé historické nadnárodní společnosti British East India Company, Hudson's Bay Company a Royal African Company. British East India Company byla obchodní firma z Velké Británie, která zaměřovala na bavlnu, hedvábí, čaj a další suroviny. Naopak severoamerická firma Hudson's Bay Company se zabývala obchodem s kožešinami. Nakonec společnost Royal African Company, která zejména v západní Africe vyhledávala zdroje zlata. Všechny tyto společnosti získaly od vládních organizací své země monopol (McLean, 2004).

V polovině 20. století, po dvou světových válkách, nastal tzv. rozmach nadnárodních společností, jejichž počet vzrostl nejvíce v USA, dále pak také v Japonsku. Tyto firmy zakládaly své pobočky v Evropě, která byla zdevastovaná již zmíněnými válkami. V 70. letech nastal pro změnu „boom“ v zakládání poboček evropských MNC po celém světě. *„Žádným jiným společností se nepovedl tak rychlý a strmý růst jako právě nadnárodní společností“* (Dvořáček, 2006, s. 149).

Od té doby počet nadnárodních společností roste stále více. Co se týče jejich množství, tak zhruba polovina z nich byla založena v EU, jednu čtvrtinu zabírají americké nadnárodní společnosti a dalších 15 % má sídlo v Japonsku (Dvořáček, 2006).

Růst počtu společností umístěných v ČR, které fungují pod vedením zahraniční firmy, je zobrazen na obrázku č. 4. Zde je dále možné vidět podíly těchto českých podniků na produkci, zaměstnanosti a přidané hodnotě výrobních nadnárodních společností.



Obr. 4: Společnosti pod zahraniční kontrolou umístěné v České republice (Rojíček, 2010)

## 2.5 Hodnocení mezinárodnosti nadnárodních společností

V jedné z předchozích částí bylo vysvětleno, jaké existují způsoby vzniku nadnárodních společností. Různé procesy, při kterých tyto společnosti vznikají, ale také jejich strategie a rozhodnutí managementu, způsobují, že se jednotlivé firmy od ostatních liší svou mezinárodností.

Podle Blažka et. al. (2013, s. 137) ty největší nadnárodní společnosti „sdržují stovky až tisíce podniků, zaměstnávají tisíce pracovníků a jejich ekonomický potenciál přesahuje

*ekonomický potenciál mnoha zemí.*“ V roce 2011 byla britským týdeníkem The Economist za největší nefinanční nadnárodní společnost na základě velikosti celkového zahraničního majetku oceněna firma General Electric (GE) s více než 500 mld. USD v zahraničním majetku (52,6% z celkového majetku). Pětici největších nadnárodních firem v tomto výzkumu doplňují firmy Royal Dutch Shell, British Petrol, Exxon Mobil a Toyota (Economist, 2012). Při porovnání se seznamem z roku 2013 bylo zjištěno, že první pětice největších nefinančních nadnárodních společností se téměř nezměnila. Na prvním místě se opět umístila firma General Electric s cca. 330 mld. USD v zahraničním majetku, což tvoří přibližně 50% z celkového majetku firmy. Změna v pětici největších nadnárodních společností nastala ve výměně firmy British Petrol, která z původního třetího místa klesla na šesté, za firmu Total SA nově na pátém místě (David, 2014). V tabulce č. 1 je možné vidět porovnání v počtu nefinančních nadnárodních firem mezi dvaceti největšími podniky mezi roky 2011 a 2013. Státy, ve kterých se největší nadnárodní korporace nacházejí, se v průběhu let prakticky nemění.

*Tab. 1: 20 největších nefinančních nadnárodních společností v letech 2011 a 2013*

STÁTY	POČET MNC V DANÉ ZEMI	
	2011	2013
USA	3	4
Francie	2	3
Německo	4	3
UK	3	3
Itálie	2	2
Japonsko	2	2
Švýcarsko	1	2
Belgie	1	1
Lucembursko	1	0
Španělsko	1	0
<b>CELKEM</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

*Zdroj: vlastní zpracování (David, 2014 et Economist, 2012)*

Spojené státy americké jsou v nynější době domovem pro největší množství nefinančních nadnárodních společností. V roce 2013 se v USA mezi 100 největšími MNC umístilo



celkem 23 firem. Na druhém místě se s 16 podniky umístila UK. Rozčlenění zbylých nadnárodních společností mezi země celého světa je možné vidět v tabulce č. 2.

*Tab. 2: 100 největších nefinančních nadnárodních společností v roce 2013*

STÁTY	POČET MNC V DANÉ ZEMI
USA	23
UK	16
Francie	11
Německo, Japonsko	10
Švýcarsko	5
Čína, Itálie, Španělsko	3
Švédsko	2
Austrálie, Belgie, Brazílie, Dánsko, Hong Kong, Izrael, Kanada, Jižní Korea, Lucembursko, Malajsie, Nizozemsko, Norsko, Rakousko, Taiwan	1

*Zdroj: vlastní zpracování (David, 2014)*

Pro správné hodnocení mezinárodnosti firem bylo vytvořeno několik ukazatelů. Jako nejznámější ukazatele je bez pochyby nutné představit:

- Index transnacionality
- Index internacionalizace

Index transnacionality byl vytvořen organizací UNCTAD (Konference OSN o obchodu a rozvoji), která se od roku 1963 stará o ekonomickou kooperaci. Blažek et. al. (2013, s. 83) vysvětluje tento index jako aritmetický průměr „ze tří podílů, a to podílu aktiv v zahraničí k celkovým aktivům, prodejů v zahraničí k celkovým prodejům a počtu pracovníků v zahraničí k jejich celkovému počtu.“ Zmíněné podíly mají při výpočtu indexu stejnou váhu a pomocí procentuálního vyjádření se hodnotí celkem 100 největších nadnárodních společností a dále 50 malých a středních nadnárodních společností z rozvinutých zemí (Ietoo-Gillies et. al., 1997).

Index internacionalizace hodnotí počet poboček nebo dceřiných společností, které jsou na území cizích států, vůči množství všech poboček (Blažek et. al., 2013).

Organizace UNCTAD vydává publikaci World Investment Report pravidelně jednou za rok již od roku 1991. V této publikaci jsou představovány informace o nadnárodních

společnostech a hlavně o indikátoru Přímých zahraničních investic, který je jedním z nejdůležitějších pojmů při konverzaci o nadnárodních společnostech (UNCTAD, 2013).

V následující tabulce č. 3 je možné shlédnout nadnárodní společnosti z České republiky, které jsou podle portálu BusinessInfo.cz nejúspěšnější, co se týče rozšíření úspěšných poboček do zahraničních států (Kubát, 2012).

*Tab. 3: České úspěšné nadnárodní společnosti*

<b>SPOLEČNOST</b>	<b>ODVĚTVÍ</b>	<b>ZEMĚ POBOČEK</b>
Zentiva	Chemický průmysl	Slovensko, Rumunsko
Škoda Auto a.s.	Výroba automobilů	Rusko, Indie, Čína, Bosna, aj.
OEZ s.r.o.	Elektronika, elektrotechnika	Slovensko, Polsko, Ukrajina, Německo, UK
Kofola	Potravinářský průmysl	Slovensko, Polsko
Moravia IT	Informační technologie	Německo, Švýcarsko aj.
Vítkovice holding	Metalurgie	Slovensko, Polsko, Litva aj.
Kenvelo	Textilní průmysl	Německo, Rusko, Bulharsko, Rumunsko

*Zdroj: Kubát (2012)*

Tyto firmy fungují v různých průmyslech, ať už se jedná o chemický, automobilový nebo potravinářský. Na základě informací z tabulky je možné říci, že české nadnárodní společnosti rozšiřují svoji působnost spíše do zemí na východ od ČR, a to na Slovensko, do Polska nebo Ruska. Společnost Moravia IT, zabývající se poskytováním služeb v oblasti informačních technologií, se rozšířila do Německa, Švýcarska a ostatních západních států (Kubát, 2012).

## **2.6 Organizační struktura nadnárodní společnosti**

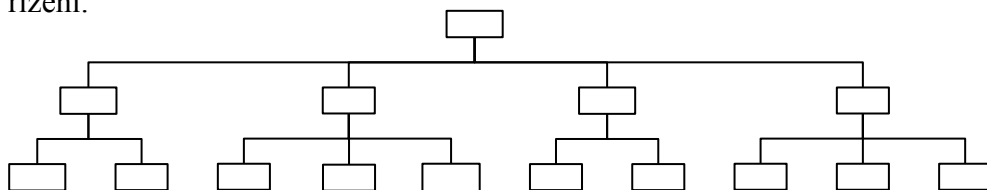
Nejdříve zde budou představeny organizační struktury standardních podniků. Konec této podkapitoly je zaměřen na nadnárodní společnosti.

Jeden z důležitých aspektů úspěšné firmy je správně nastavená a fungující organizační struktura. Jedná se o celkové uspořádání rolí všech zaměstnanců ve firmě. Pomocí organizační struktury jsou rozdělené pravomoci jednotlivých pracovníků a zodpovědnosti vůči nadřízeným. Základní dělení organizačních struktur je na základě různých kritérií. Organizační struktury je možné dělit na plochou a strmou strukturu, dále pak na centralizovanou a decentralizovanou dle míry centralizace, a nakonec na určité

osvědčené typy - liniová, funkcionální, štábně-liniová nebo maticová organizační struktura (Management Mania C., 2015).

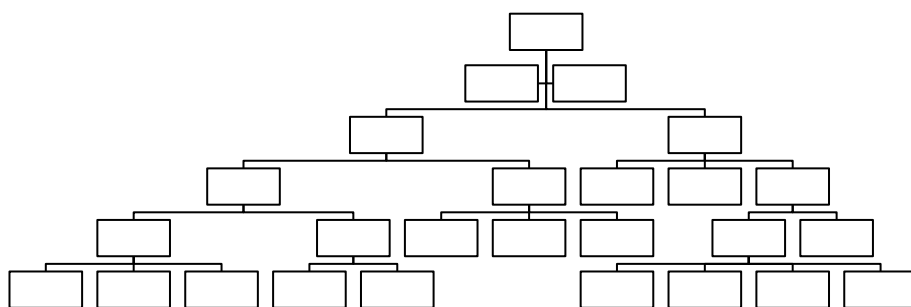
Nyní bude vysvětleno rozdělení organizačních struktur podle počtu stupňů řízení a také rozpětí řízení. Počet stupňů řízení zobrazuje vertikální směr organizační struktury, a to počet úrovní zaměstnanců. Rozpětí řízení se týká horizontálního směru neboli množství podřízených na jedné úrovni konkrétního manažera.

Jak je možné vidět na obrázku č. 5, plochá organizační struktura se vyznačuje malým počtem stupňů řízení a širokým rozpětím řízení. Každý vedoucí pracovník řídí velké množství přímo podřízených zaměstnanců, kteří jsou rozmístěni do malého počtu úrovní řízení.



Obr. 5: Plochá organizační struktura (Management Mania C., 2015)

Na rozdíl od ploché organizační struktury, počet stupňů řízení je u strmé struktury větší (viz obrázek č. 6). Také rozpětí řízení neboli počet zaměstnanců pod jedním nadřízeným je oproti ploché organizační struktuře užší. U toho organizačního seskupení firmy je nevýhodou komunikace, protože informace z nejvyšší úrovně do té nejnižší, například nařízení generálního ředitele pro výrobní dělníky, je předávána přes mnoho osob, a proto mohou nastat menší či větší komunikační problémy.



Obr. 6: Strmá organizační struktura (Management Mania C., 2015)

Další možné dělení struktur je vytvořeno podle míry centralizace, a to na centralizovanou a decentralizovanou organizační strukturu. Centralizace je vysvětlována jako umístění veškerých pravomocí do jednoho organizačního ústředí, a to manažerům vrcholového

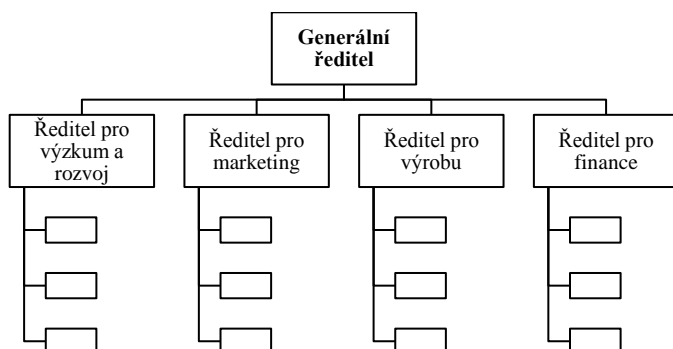
managementu (Management Mania B., 2016). A proto existuje organizační struktura centralizovaná, kde jeden manažer nebo pouze omezený počet manažerů má pravomoci a odpovědnosti. Na druhé straně existuje také decentralizovaná organizační struktura, kde pravomoci a odpovědnosti jsou rozmístěny na více pracovníků nižších úrovní (Švarcová, 2011).

V neposlední řadě existují organizační struktury, o kterých je možné říci, že jsou vyzkoušené a bezproblémové. Tyto struktury jsou liniová, funkcionální, výrobová, štábně-liniová a maticová organizační struktura. Typ liniové struktury konkrétně určuje „přímé rozhodovací pravomoci“ díky kterým každý zaměstnanec přesně ví, komu se zodpovídá, což je zobrazeno na obrázku č. 7 (Švarcová, 2011, s. 209).



Obr. 7: Liniová organizační struktura (Business Info, 2010)

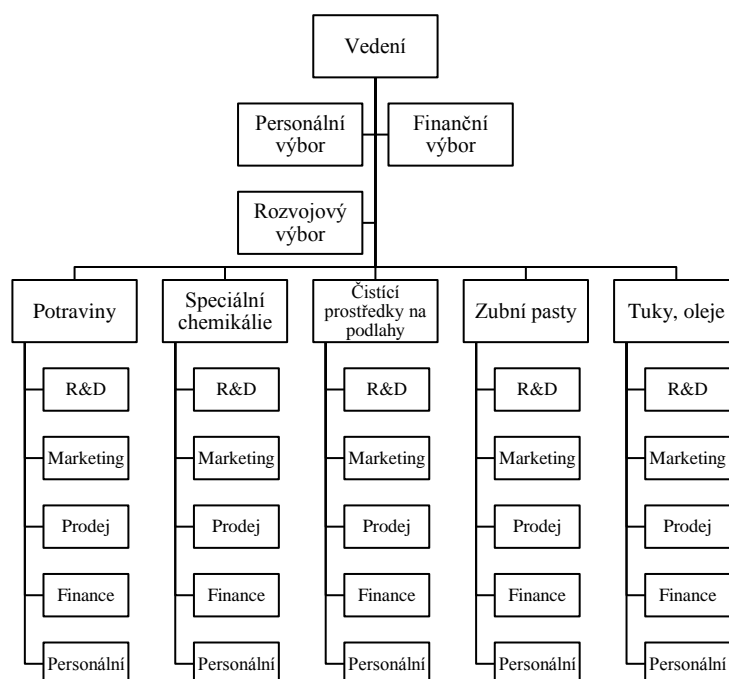
V případě funkcionální struktury je firma rozdělena dle funkcí na jednotlivá oddělení, například finanční oddělení, nákupní oddělení, prodejní oddělení, výrobní oddělení, oddělení vývoje, marketingové oddělení, atd. Tato oddělení dále obsahují jednotlivá odborná oddělení. Rozdělení organizace na základě funkcionální struktury je přímo zobrazeno na obrázku č. 8.



Obr. 8: Funkcionální organizační struktura (Business Info, 2010)

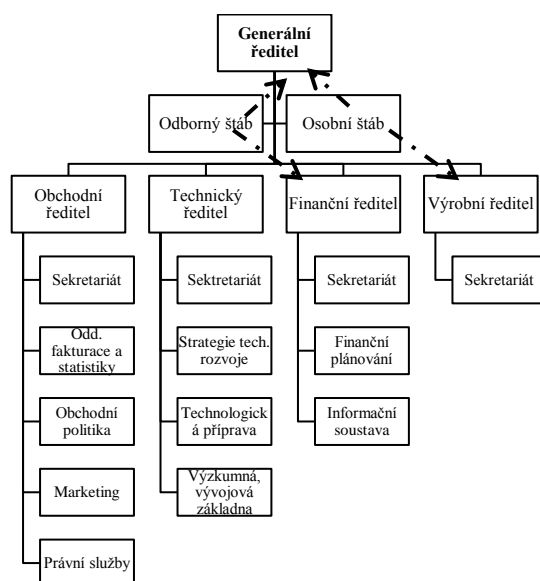
Pokud je zavedena výrobová organizační struktura, hlavní dělení firmy je na výrobky nebo výrobové řady. V těchto hlavních útvech jsou pododdělení zaměřené pouze

na konkrétní výrobky. Jak je ukázáno na obrázku č. 9, jedná se například o vývojové oddělení, výrobní oddělení a další.



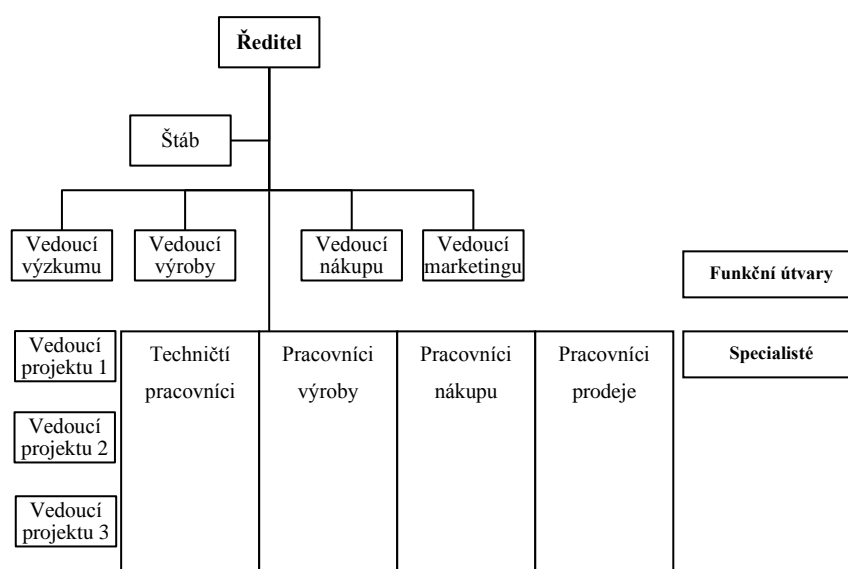
Obr. 9: Výrobová organizační struktura (Business Info, 2010)

Štábně-liniová struktura je spojením liniové struktury se štábem. Štáb je oddělení ve firmě, které nemá žádnou pravomoc a má pouze poradní činnost. Ostatní oddělení firmy jsou nastaveny stejně jako v liniové struktuře (viz obrázek č. 10).



Obr. 10: Štábně-liniová organizační struktura (Business Info, 2010)

Nakonec je zde organizační struktura maticová tvořená pouze na dobu určitou, a to z důvodu splnění konkrétních cílů a projektů. Jedná se o seskupení lidí do projektových týmů přesně tak, jak je zobrazeno na obrázku č. 11. Nevýhodou u této organizační struktury je podřízenost zaměstnanců většinou dvěma manažerům, což může vést ke komunikačním a pravomocným komplikacím (Švarcová, 2011).



Obr. 11: Maticová organizační struktura (Business Info, 2010)

V případě nadnárodních společností je podle Blažka et. al. (2013) velmi častá struktura podnikatelských seskupení. Dalšími, méně častými, možnostmi jsou franšizy a forma jednoho podniku. „Podnikatelské seskupení je spojení právně samostatných subjektů ... přičemž takto vytvořená jednotka nemá jako celek právní subjektivitu“ (Blažek et. al., 2013, s. 14). Jednou z forem podnikatelských seskupení je takzvaný koncern. V případě, že v dané skupině firem existuje jedna společnost postavena nad ostatní a svými činnostmi je ovlivňuje, tak takové podnikatelské je označováno jako holding. Holding je tedy skupina právních subjektů, které se rozdělují na řídící osobu (tzv. holder) a řízené osoby. Holder je společnost, která vlastní rozhodující podíl v řízených osobách. Holding je v tomto organizačním uskupení držitelem cenných papírů nebo licencí. Holdeři neboli dceřiné společnosti vyrábí a prodává výrobky (Zikmund, 2012).

### 3 Prodejní proces v nadnárodních společnostech

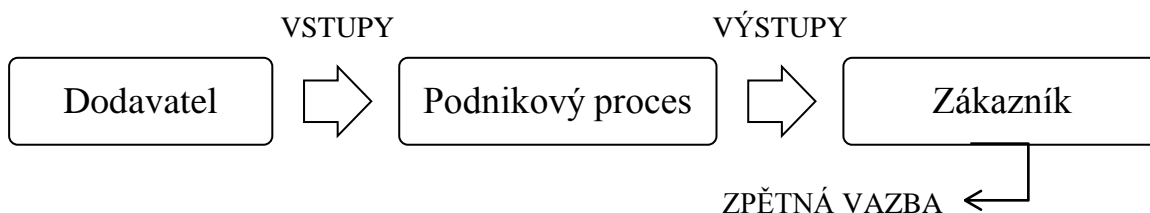
V této kapitole budou vysvětleny důležité pojmy potřebné pro následnou analýzu prodejního procesu uvnitř dceřiné firmy nadnárodní společnosti. Bude zde představen procesní management, dále distribuce včetně Supply Chain Managementu a v neposlední řadě intra-firemní obchod, který vysvětluje obchodní činnosti mezi jednotlivými pobočkami nadnárodních společností.

#### 3.1 Procesní management

Řízení procesů neboli Process Management je aktivita, která je zahrnuta ve všech částech společnosti. Jedná se o jednu z nejdůležitějších firemních aktivit. Z tohoto důvodu zde bude proces a procesní management blíže.

##### 3.1.1 Proces

Termín proces je nejjednodušeji vysvětlován jako „*tok dějů, stavů, aktivit nebo práce*“ (Management Mania, 2014). Řepa (2006, s. 15) tuto definici rozšířil: „*podnikový proces je souhrnem činností, transformující souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.*“ Pojem proces je vysvětlován různými způsoby. Proto Šmíd (2007, s. 29) prezentuje úplnou definici říkájící, že proces je „*organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocessů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.*“ Toto vysvětlení procesu je zobrazeno na obrázku č. 12. Stejně jako ostatní podnikové aktivity musí být proces kontrolován, řízen, zhodnocován a případně upravován a zefektivňován.



Obr. 12: Základní schéma podnikového procesu (Řepa, 2006)

Označení proces se používá ve větším množství kontextů jako například obchodní proces, prodejní proces, výrobní proces a další. Procesy jsou děleny na hlavní a podpůrné, které se zaměřují na činnosti napomáhající funkčnosti procesů hlavních (Management Mania, 2016). Druhé dělení procesů, které je v literatuře popisováno, je na deterministické (konkrétně vysvětlený výsledek) a stochastické (pravděpodobností vysvětlený výsledek) procesy (Management Mania, 2014).

### **3.1.2 Řízení procesů**

Byly vytvořeny tři přístupy, v rámci kterých je možné řídit veškeré aktivity probíhající v dané firmě: funkční přístup, projektový přístup a procesní přístup.

Funkční přístup, který existuje již od 18. století, dělí aktivity podle jednotlivých funkcí a úkolů. Tento přístup byl představen již známým ekonomem Adamem Smithem. Projektový přístup řídí aktivity rozdělené do konkrétních projektů. Jednotlivé projekty jsou časově omezené a neexistují jim podobné. Nakonec procesní přístup řídí činnosti dělené dle procesů. Proces může být rozdělen na více funkcí (Management Mania, 2016).

Proces existuje jako základ pro pojem procesní management neboli řízení procesů. Jak název napovídá, tato oblast je zacílena na spravování firemních procesů. Mezi vysvětlení je možné uvést opět definici Šmída (2007, s. 30): „*Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximálního výkonosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.*“

## **3.2 Distribuce**

Distribuce je jednou z částí marketingového mixu zvaného jako 4P. Marketingový mix obsahuje základní prostředky, díky kterým je sestavena firemní strategie. Těmito nástroji jsou Produkt (Product), Cena (Price), Propagace (Promotion), Distribuce (Place).

Pojem distribuce je vysvětlován více způsoby. Někteří autoři používají základní definici, kde distribuce znamená proces, při kterém je výrobek jako hodnota dodávána od dodavatele až ke konečnému zákazníkovi. Novodobí autoři považují distribuci nejenom za přenos hodnoty od dodavatele k zákazníkovi, ale také tvorbu této hodnoty. Distribuce



musí být provedena přesně tak, aby co nejvíce vyhovovala zákazníkům. Správný čas, správný výrobek, správné množství a požadovaná kvalita jsou hlavními faktory pro úspěšnou distribuci (Jakubíková, 2013).

Často se stává, že jsou pojmy distribuce a logistika považovány za totožnou věc. Naopak Rushton et al. (2014) prezentuje, že se jedná o různé věci.

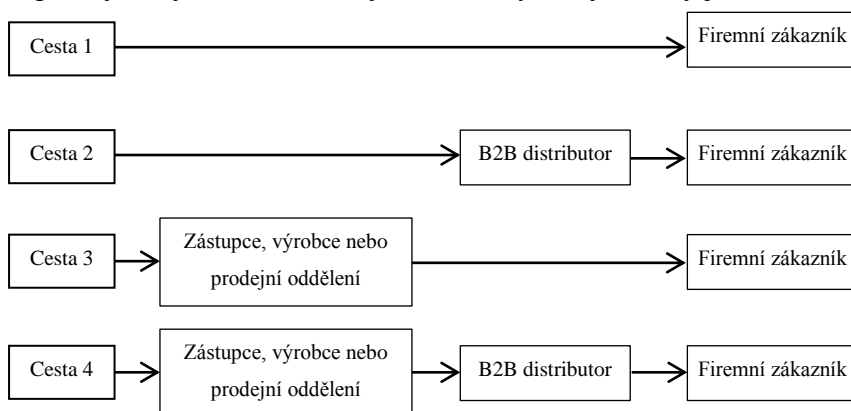
- Logistika = Materiálový management + Distribuce

Zde je vidět, že distribuce je opravdu součástí logistiky. Nad pojmem logistika je podle Rushtona et. al. (2014) také Supply Chain. SCM je novodobým postojem k distribuci a tento pojem bude vysvětlen v následující podkapitole.

- Supply Chain = Dodavatelé + Logistika + Zákazníci

Pro provedení dodání zboží tím nejvhodnějším způsobem je potřeba určit správnou distribuční cestu, která přesně zobrazuje jednotlivé osoby, přes něž se výrobek dostane od producenta ke koncovému zákazníkovi a spotřebiteli. Existují tři varianty distribučních cest, a to přímá (přímá cesta od výrobce k zákazníkovi), nepřímá (s využitím prostředníka) a nakonec kombinace přímé a nepřímé distribuční cesty (Zamazalová, 2010). Je možné říci, že distribuční cesty a jejich význam se shodují s možnostmi vstupu společnosti na zahraniční trhy, které byly vysvětleny v podkapitole 1.3.

Nadnárodní společnosti se pohybují především na průmyslových trzích. Zamazalová (2010) se zmiňuje celkem o čtyřech možných způsobech distribučních cest právě na průmyslových trzích zvaných B2B. Tyto čtyři cesty jsou zobrazeny na obrázku č. 13.



Obr. 13: Distribuční struktura na průmyslových trzích (Zamazalová, 2010)

Jednotlivé distribuční cesty jsou společnostmi vybírány dle určitých faktorů, kterými jsou vlastnosti dané společnosti, druh výrobku, druh trhu, velikost distribuované zásilky, konkurence, atd. (Zamazalová, 2010).

### **3.2.1 Supply Chain Management**

Jedním z novodobých přístupů, jak zajistit plynulý a úspěšný přesun vyrobených produktů od výrobce až ke konečnému zákazníkovi a také zajistit konkurenční výhodu pro společnost, je proces řízení dodavatelského řetězce. V nynější době je tento proces známý spíše pod názvem Supply Chain Management (dále také SCM).

Žuková (2006, s. 130) vysvětluje pojem Supply Chain Management jako „*integrování všech článků logistického řetězce v podniku do jednoho systému, řízeného na základě společného systému plánování*.“ Úspěch SCM a z toho vyplývající spokojenost konečných zákazníků jsou určovány tím, jak jsou nastavené hodnoty všech subjektů řetězce jednotné. Také je nutné, aby po dodavatelích bylo požadováno pouze to, na co mají schopnosti a kapacity (Roethlein et Mangiameli, 2008). Jako úspěšně provedené řízení dodavatelského řetězce je možné označit bezproblémové, rychlé dodání výrobků bez zbytečně vysokých nákladů. K těmto předpokladům je důležité přidat i využití všech zdrojů efektivním způsobem (Žuková, 2006).

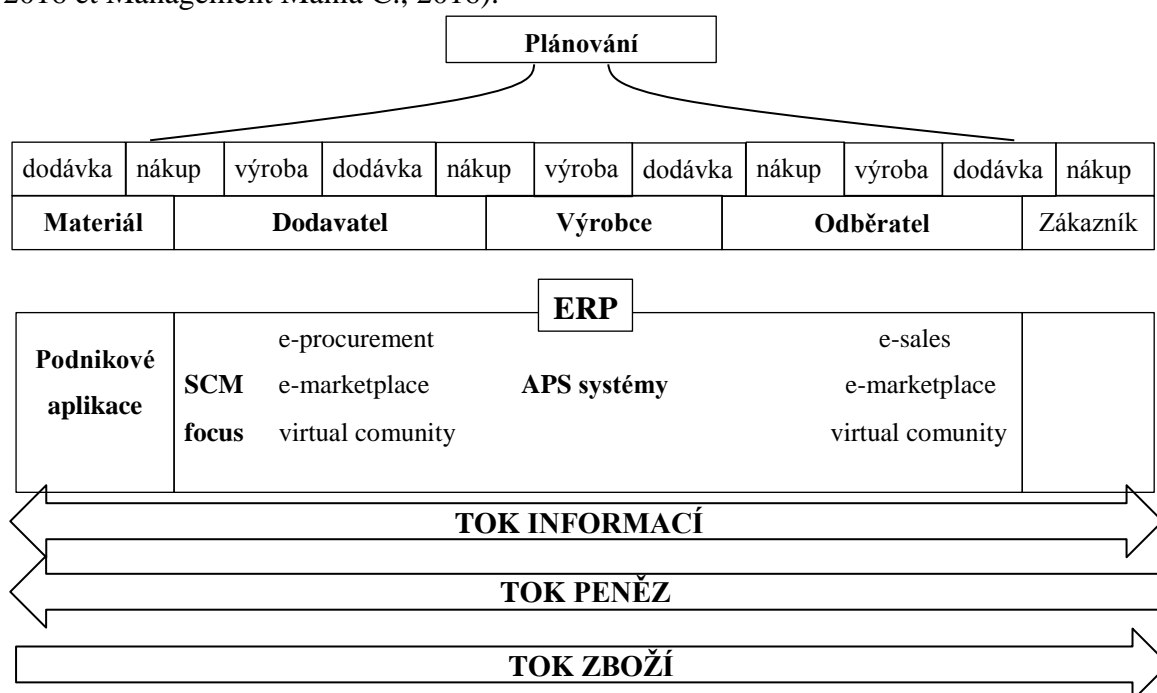
Články logistického řetězce se dají rozdělit na dvě části, a to na pasivní a aktivní prvky. Mezi elementy označované jako pasivní patří položky, které jsou v rámci řetězce přesouvané (materiál, výrobky, osoby, a další). Aktivní prvky jsou věci, díky kterým je proces přesunutí pasivních prvků možno provést. Jedná se o dopravní prostředky, postupy, logistické informační systémy, atd. (Žuková, 2006).

Roethlein a Mangiameli (2008) zmiňují rozdělení SCM na dvě možné varianty, a to na základě důvodu výběru dodavatelů. Prvním typem SCM je fyzicky efektivní dodavatelský řetězec, kdy dodavatelé jsou vybíráni především kvůli jejich nákladům a kvalitě během daných procesů. Na druhé straně existuje dodavatelský řetězec reagující na trh. V rámci tohoto typu SCM výběrový proces dodavatelů probíhá podle rychlosti, flexibility a kvality procesů.

Jak je možné vidět na obrázku č. 14, hlavní součástí celého dodavatelského řetězce je plánování. Plánovat musí každý subjekt, který je součástí daného řetězce – dodavatelé

materiálu a ostatních zdrojů, výrobce i odběratel. Předmětem plánování není jen časový rozvrh dodání věcí. Mezi další důležité informace patří plán, kdo bude nejvhodnějším článkem v řetězci, jaká bude cena a ostatní podmínky obchodu. Tok zboží začíná u dodavatelů veškerých zdrojů a končí u konečného zákazníka. Naopak tok peněz putuje opačným směrem a končí u dodavatelů zdrojů. Mezi další části, které celý proces řeší, patří získávání, výroba, dodání a vrácení (Žuková, 2006).

Pro zefektivnění celého plánovacího procesu jsou využívány ERP systémy, jejichž součástí jsou také informační APS systémy. ERP je zkratka pro Enterprise Resource Planning, což v překladu znamená Podnikové plánování zdrojů. Zkratka APS znamená Advanced Planning & Scheduling neboli Pokročilé plánování a časové rozvržení. Pojmy ERP i APS jsou vysvětlovány jako informační programy a algoritmy, které společnost může použít při řízení zdrojů v rámci celé společnosti a všech činností logistiky (Management Mania B., 2016 et Management Mania C., 2016).



Obr. 14: Model mezifiremní spolupráce (Žuková, 2006)

Podle Žukové (2006) Supply Chain Management s sebou nese velké množství výhod. Supply Chain Management se zabývá plánováním požadavků zákazníků, materiálu potřebného ve výrobě, aj.

### **3.3 Intra-firemní obchod**

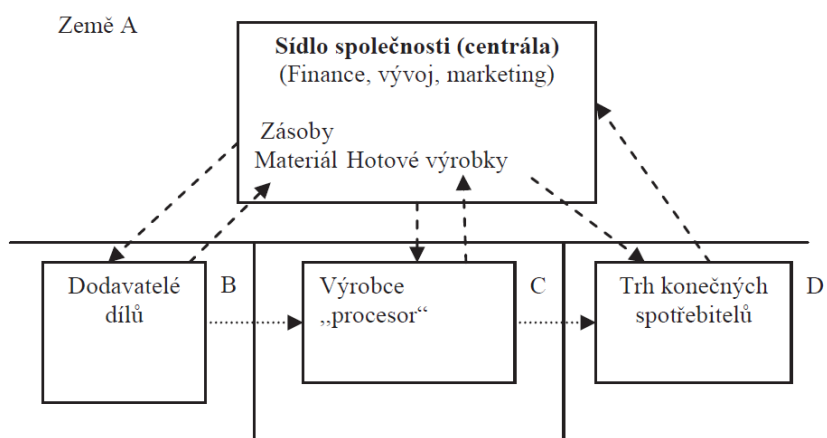
Tato část práce se bude zabývat činnostmi, které probíhají v rámci nadnárodních společností a společností k nim patřících. Tyto činnosti je možné nazývat vnitropodnikové nebo také intra-firemní.

Intra-firemní obchod je vysvětlován jako souhrn obchodních činností mezinárodního charakteru, které probíhají mezi jednotlivými pobočkami jedné nadnárodní společnosti. Tento typ obchodu zabíral v roce 2004 množství 35% celkového mezinárodního obchodu USA. Stejně hodnoty dosahuje i intra-firemní obchod u ostatních zemí (Clausing, 2009). Jedním z nejdůležitějších důvodů pro nadnárodní firmy a tím také pro intra-firemní obchod je umístění výrobních závodů patřících do nadnárodní společnosti do zemí, ve kterých existují menší náklady na mzdy zaměstnanců. Ostatní důvody pro umístění poboček v jiných zemích než je sídlo nadnárodní společnosti, jsou zmíněny v podkapitole 3.2.

Corcos et. al. (2013) prezentuje určité předpoklady, které se týkají intra-firemního obchodu. Autor očekává, že nejčastěji se o intra-firemní obchod zajímají firmy náročné na znalosti a kapitál, dále pak také firmy více produktivní. Další předpoklad zmiňuje intra-firemní dovozy prováděné nejčastěji v případě nadnárodních společností v zemích s přebytkem kapitálu. Posledním předpokladem je intra-firemní dovoz více produktivních firem ze zemí, kde se jednoduše prosazují a vymáhají smlouvy.

Jak je zmíněno na začátku této kapitoly, obchodování mezi pobočkami jedné nadnárodní společnosti je nazýváno intra-firemním obchodem. V rámci tohoto typu obchodu si pobočky z jednotlivých zemí předávají zboží. Oproti klasickému obchodu kupujícího a prodávajícího se při intra-firemním obchodu nemění vlastník zboží. Pobočky nadnárodních společností mezi sebou obchodují ve smluvních cenách (Rojíček, 2012).

Obrázek č. 15 zobrazuje jednotlivé transakce, které probíhají v rámci intra-firemního obchodu. Jednotlivé strany jsou umístěny v různých zemích.



Obr. 15: Schéma intra-firemního obchodování (Rojíček, 2012)

## **4 Charakteristika firmy a klíčového produktu**

V této části bude prezentována firma BUSCH VÝROBA CZ s.r.o., která je součástí německé nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems. Tato česká společnost umožnila spolupráci při vypracovávání této diplomové práce. V jedné z následujících podkapitol bude popsán hlavní produkt, kterým je pumpa TYR a také kompletní proces, při kterém ve společnosti tento výrobek vzniká.

### **4.1 Busch Vacuum Pumps and Systems**

Busch Vacuum Pumps and Systems je nadnárodní společnost, která byla založena již v roce 1963 panem Karlem Buschem a jeho manželkou. Hlavní sídlo představené rodinné společnosti bylo postaveno a stále funguje v německém městě Maulburg, které se nachází ve spolkové zemi Bádensko-Württembersko a leží na trojmezí Německo-Francie-Švýcarsko. Ve vedení celé nadnárodní společnosti, která je strukturována do holdingu, není pouze pan Busch s manželkou Ayhan, ale zapojeny jsou i jejich tři děti - synové Sami a Kaya a dcera Ayla (Busch Vacuum Pumps and Systems, 2015). Součástí celého holdingu je celkem 60 společností ve 40 zemích světa, které jsou schopny svým koncovým zákazníkům poradit a vyhovět, aniž by zákazníci museli jednat s pobočkami z jiných zemí. Tato nadnárodní společnost je složena ze 7 výrobních a 53 obchodních (prodejních) firem a agentur. Práci v těchto firmách poskytuje pro více než 3 000 lidí. Výrobní závody byly založeny a fungují v sídle společnosti v Maulburgu (Německo) a dále ve městech Chevenez (Švýcarsko), Crewe (Velká Británie), Majang-myun (Jižní Korea), ve Virginia Beach (USA) a v Liberci, ČR (Busch Vacuum Pumps and Systems, 2015).

Činností celé nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems je výroba velkého množství vakuových technologií - různé druhy vývěv, vakuových pump, dmychadel, atd. Konkrétně se jedná o technologie: rotační lamelové vývěvy, zubové vývěvy, šroubové vývěvy, Rootsovy vývěvy, Rootsova dmychadla, kapalinokružné vývěvy, dmychadla s bočním kanálem, spirálové vývěvy, turbomolekulární vývěvy a difuzní vývěvy. Celkem 14 různých výrobků, které celý holding vyrábí, pomáhá v různých průmyslových i neprůmyslových odvětvích. Mezi těmito odvětvími je možné zmínit průmysl nápojový, cihlářský a keramický, chemický, elektrotechnický

a elektronický, environmentální, potravinářský, zdravotnický, metalurgický, strojírenský, papírnický, farmaceutický a plastikářský. Dále pak se jedná o pneumatickou dopravu, tiskařský průmysl, výzkum, textilní průmysl, dopravu, vakuové balení a vodu a kanalizace. Činnosti, které jsou díky těmto výrobkům zjednodušeny, jsou například balení v modifikované atmosféře, doprava sypkého materiálu, destilace surové nafty, provzdušňování rybích nádrží a mnoho dalších (Busch Vacuum Pumps and Systems, 2015).

U společnosti je možné určit Index internacionalizace, jehož způsob výpočtu je prezentován již v podkapitole 2.5 (str. 32).

V případě nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems je výpočet následující:

$$\text{Index internacionalizace} = \frac{\text{počet zahraničních poboček}}{\text{celkový počet poboček}} * 100$$

$$\text{Index internacionalizace} = \frac{57}{61} * 100$$

$$\text{Index internacionalizace} = \mathbf{93,44 \%}$$

Index internacionalizace nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems je 93,44%. Na základě tohoto výpočtu je možné prezentovat, že nadnárodní společnost Busch Vacuum Pumps and Systems je velmi mezinárodní. Celkem 57 poboček z celkového počtu 61, neboli 93,44% poboček, je umístěno v zahraničních zemích. Tento výsledek je při porovnání s indexy internacionalizace 100 největších nadnárodních společností nadprůměrný. Podle údajů Basheera Sulimana (2007), který se zabývá nadnárodními společnostmi, je průměrná hodnota indexu pro sto největších nadnárodních společností na světě 65,9%.

Výpočet indexu transnacionality nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems není bohužel možné provést, a to z důvodu diskrétnosti a nemožnosti přístupu k datům. Jde o data, která holder společnosti Busch Holding sídlící v Německu, neposkytuje.

## **4.2 BUSCH VÝROBA CZ s.r.o.**

Firma BUSCH VÝROBA CZ s.r.o. je jedním z malého počtu výrobních závodů německé nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems. Pobočka funguje v Liberci, v České republice, již více než 10 let. Konkrétně byla společnost zapsána do Obchodního rejstříku 17. srpna 2005. Jednateli firmy jsou Sami Busch, syn zakladatele celé nadnárodní společnosti, a Ing. Michael Dostálek, který je generálním ředitelem společnosti již od založení české výrobní firmy. Jakožto společnost s ručením omezeným má tento podnik společníky, a těmi jsou paní Ayla Busch a pánové Sami a Kaya Busch (Výpis z obchodního rejstříku, 2014).

Jak již bylo zmíněno výše, Busch Vacuum Pumps and Systems je strukturováno jako holding, který byl vysvětlen v teoretické části. Jako holder neboli řídící osoba zde funguje firma Busch Holding, která je řízena Dr.-Ing. Karl Buschem a jeho rodinou. Řízenými osobami firmou Busch Holding jsou tedy všechny ostatní výrobní a prodejní firmy nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems, včetně české výrobní firmy BUSCH VÝROBA CZ.

### **4.2.1 Organizační struktura firmy BUSCH VÝROBA CZ s.r.o.**

V této podkapitole bude představena organizační struktura firmy BUSCH VÝROBA CZ. Kompletní organizační struktura je zobrazena v příloze E. V podkapitole 2.6 jsou ukázány jednotlivé organizační struktury, dle kterých je možné firmu a její části nastavit.

Organizace společnosti BUSCH VÝROBA CZ je nastavena jako funkcionální struktura. Přímo podřízené generálnímu manažerovi jsou zde pozice manažer výroby, manažer prodeje, personální manažer nebo finanční manažer. Tito manažeři dále pak řídí a kontrolují svá vlastní oddělení. Také je možné říci, že tato struktura je spíše plochá, protože každý pracovník řídí větší množství zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do menšího množství úrovní.



#### **4.2.2 Činnost firmy BUSCH VÝROBA CZ s.r.o.**

Předmětem podnikání firmy BUSCH VÝROBA CZ s.r.o. je výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely (Výpis z obchodního rejstříku, 2014).

Jedním z hlavních výrobků této firmy je rotační pístové dmýchadlo TYR, které bude blíže popsáno v následující části. Dále následuje výrobek R5, olejem mazané rotační lamelové vývěvy, které se například využívají pro vakuové balení potravin a pneumatickou dopravu sypkých materiálů (Busch Vacuum Pumps and Systems, 2015). Poslední činností této firmy je obrábění kovových obrobků pro výrobu v některých dalších závodech nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems. Jedním z plánů mateřské firmy Busch Vacuum Pumps and Systems je rozšíření výroby a zvýšení množství výrobků produkováných v Liberci. V březnu roku 2016 firma převzala výrobu produktu Seco ze švýcarského Chevenez. Jedná se o technologii zvanou suché rotační lamelové vývěvy, která ke svému použití nepotřebuje žádnou kapalinu. Produkt Seco je výhodný pro vznik požadovaného podtlaku rychle a spolehlivě (Busch Vacuum Pumps and Systems, 2015). V nynější době se firma připravuje na převzetí projektu rotačních lamelových vývěv R5 řady KB přímo z Maulburgu, Německo. Jedná se o rozměrově menší výrobek, který je vhodný pro odsávání plynů (Busch Vacuum Pumps and Systems, 2015). K převzetí první části výroby došlo v září roku 2016. Druhá část výroby bude přesunuta do Liberce začátkem roku 2017.

#### **4.2.3 Rotační pístové dmýchadlo TYR**

V následujících odstavcích bude blíže popsán výrobek TYR, který zabírá největší podíl v prodeích této firmy. První část této podkapitoly se bude zabírat především historií vývoje tohoto typu produktu a technologie, která je v něm použita. Následující úsek bude konkrétně zaměřen na pumpu TYR, kterou vyrábí společnost BUSCH VÝROBA CZ. Spolu s tím zde budou představeny veškeré varianty tohoto výrobku.

Ve výrobku TYR je použita technologie Rootsova dmýchadla. Počátek existence Rootsova dmýchadla (Roots Blower) se datuje na rok 1854, kdy jeho princip byl poprvé představen bratry Philander Higley and Francis Marion Rootsovy z Indiany, USA (Connersville Chamber of Commerce, 2006). V roce 1860 byl patentován základní návrh tohoto

dmýchadla a právě po těchto bratrech dostal tento vynález své jméno (Connersville Chamber of Commerce, 2006).

Technologie bratrů Rootsových funguje na základě dvou rovnoběžných pístů (rotorů), které se otáčí v obráceném směru. V příloze číslo C je přesně ukázáno, jak je tato technologie využita ve výrobku TYR. Výrobek TYR je schopen vytvořit podtlak i přetlak (Busch Vacuum Pumps and Systems, 2015).

Výrobek TYR od firmy BUSCH VÝROBA CZ je využíván například pro různé druhy pneumatické dopravy. Existují dva druhy této dopravy, a to sací a přetlaková. Jedná se o pneumatickou sací přepravu potravin, pneumatickou přetlakovou přepravu sypkých materiálů velkého objemu, pneumatickou sací dopravu plastových pelet a přenos mokrého odpadu (Busch Vacuum Pumps and Systems, 2015). Další aktivitou, pro kterou je výrobek TYR využíván, je odstraňování tekutého i klasického odpadu, pro centrální domácí vysavače, ale i pro odstraňování tělesných tekutin při určitých lékařských zákrocích. Poslední činností, kterou je TYR schopen provést je provzdušňování rybích nádrží a biofiltrů, a to pomocí přetlaku (Busch Vacuum Pumps and Systems, 2015). Pumpy mohou být zabudovány do takzvaných kabinetů, které slouží pro snížení jejich hlučnosti (viz příloha číslo D).

Existuje několik verzí produktu TYR. Firma vyrábí tuto pumpu tlakovou a také vakuovou a zároveň jsou tyto 2 typy pumpy vyráběny v šesti velikostech. Tvorba těchto variant je z toho důvodu, že funkčnost každé z nich je výhodná pro různé činnosti.

Pro výrobu pumpy TYR je nutné, aby prodejní partner na základě informací koncového zákazníka určil požadované parametry, a to nominální výtlak (objem), maximální diferenční tlak a výkon motoru. Na základě těchto variant je pak prodejnímu partnerovi nabídnuta jedna ze šesti variant a dále zda se jedná o vakuovou či tlakovou verzi pumpy. Tyto varianty se nazývají WTO100, WTO150, WTO280, WTO390, WTO600 a WTO730.

#### **4.2.4 Komplettní proces vytvoření produktu TYR**

V této podkapitole je popsán komplettní proces, při kterém ve firmě BUSCH VÝROBA CZ s.r.o. vzniká produkt TYR. Tento výrobek je unikátnější než zbylá produkce firmy. Je to z toho důvodu, protože se nejedná o sériovou výrobu, ale o individuální výrobu na základě

specifických požadavků prodejních partnerů (dle informací od koncových zákazníků). Informace týkající se tohoto procesu byly zjištěny pomocí rozhovorů s pracovníky české výrobní firmy. Celý proces je sepsán na obrázku č. 16.

<b>Sales</b>	•poptávka, nabídka, objednávka, tvorba zakázky
<b>Konstrukce</b>	•konzultace konstrukčnosti, doplnění zakáz. listu
<b>Nákup</b>	•nákup veškerých potřebných položek
<b>Svařovna</b>	•svaření některých speciální komponent
<b>Lakovna</b>	•lakování komponent dle požadované barvy
<b>Montáž</b>	•montáž pumpy dle specifikací zákazníka
<b>Testovna</b>	•testování funkčnosti a nastavení pumpy
<b>Finální inspekce</b>	•kontrola veškerých atributů dle požadavků
<b>Balení, vážení</b>	•balení, vážení a označení zakázky
<b>Expedice</b>	•odeslání pumpy k zákazníkovi
<b>Fakturace</b>	•vystavení faktury a dalších dokumentů

*Obr. 16: Proces výroby pumpy TYR (vlastní zpracování)*

Tento proces začíná v oddělení prodeje, kam zákazníci neboli sesterské prodejní organizace nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems, zasílají poptávky svých koncových zákazníků. Jak již bylo vysvětleno v předchozích kapitolách této práce, výroba pump TYR není sériová, nýbrž zakázková. Z toho důvodu byla vytvořena internetová stránka spolu s algoritmem, který určí správný typ pumpy. Výpočet algoritmu je založen na parametrech, které koncový zákazník sám přesně vyžaduje pro svou podnikatelskou činnost. Tyto parametry jsou hodnota tlaku či podtlaku, výkon motoru a další. Tuto kalkulaci provádí také prodejce.

V případě potřeby (jedná-li se o speciální zakázku) je daná objednávka konzultována s pracovníky konstrukčního oddělení. V tento moment se řeší, zda požadavky a specifikace zadané koncovým zákazníkem jsou konstruovatelné či ne. Pokud se stane, že konstrukce zcela nesouhlasí s požadovanými specifikacemi, je nutné znovu kontaktovat prodejního partnera a nabídnout novou verzi této pumpy s mírně odlišnými parametry, přesto stále splňující funkce, které koncový zákazník potřebuje. Za předpokladu bezproblémové

konstrukce původně objednaných parametrů posílá prodejce liberecké firmy konečnou nabídku, která musí být následně potvrzena prodejním partnerem zpět. V tento moment tvoří pracovník oddělení prodeje prodejní objednávku do interního systému „Infor LN“ a také podklady a číslo pro interní zakázku, pod kterým prochází tato pumpa kompletním procesem výroby až po její expedici a fakturaci. Na základě objednávky jsou poté dle individuálních výpočtů objednány motory a řemeny specifické právě pro danou objednávku. Zakázkový list je následně vytvořen pracovníky konstrukčního oddělení a doplněn všemi informacemi nutnými pro výrobu. Zakázka je také zaplánována do výrobního kalendáře. V průběhu příprav na výrobu pumpy oddělení nákupu kontroluje na skladech veškerý materiál a další nutné položky dle speciálních požadavků od dodavatelů z ČR, EU, ale také z Taiwanu a Číny. Po kompletní přípravě veškerých nutných komponent je možné pumpu na montáži smontovat, a to přesně dle požadavků prodejního partnera uvedených v zakázkovém listu. Po sestavení kompletní pumpy je nutné ji v testovně otestovat, zda je funkční a veškeré její nastavení je správné. V případě kabinetové pumpy následuje zabudování pumpy do kabinetu. Rozdílné nastavení je pokud se jedná o pumpu, která bude instalovaná uvnitř budovy (indoor pump) nebo venku (outdoor pump). Nakonec celého procesu je nutné hotovou pumpu zkontrolovat. Finální inspekce musí být provedena u každé pumpy. Během ní jsou nafoceny fotografie celé pumpy pro případ reklamací. Pokud je vše v pořádku a pumpa není vrácena do výroby kvůli problémům, tak je přesunuta na balení, kde je také zvážena a označena potřebnými dokumenty. Následně je možné celou zakázku odeslat objednanou dopravní společností k prodejnímu partnerovi nebo v určitých případech rovnou ke koncovému zákazníkovi a vystavit fakturu z interního systému Infor LN. Faktura je však vždy vystavována prodejnímu partnerovi Busch.

#### **4.2.5 Systém „Infor LN“**

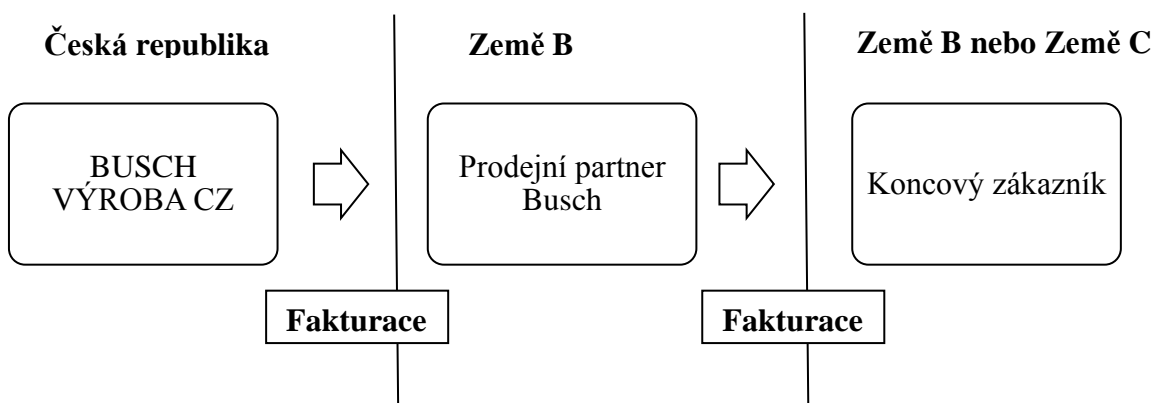
Interní ERP systém (neboli Enterprises Resources Planning), který je využíván ve velkém množství firem seskupených v nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems, se nazývá Infor LN. V tomto systému je řízena kompletní činnost celé firmy. Ať už se jedná o objednávání veškerého potřebného materiálu, plánování, kompletní proces výroby,

prodejní objednávky, skladové hospodářství nebo také fakturaci a kontrolu saldokonta odběratelů, účtování a placení přijatých faktur a nakonec také controlling.

Systém Infor LN je ve firmě BUSCH VÝROBA CZ využíván od roku 2011, kdy byl naimplementován ve spolupráci s německou mateřskou společností a českou konzultantskou firmou GEMMA Systems, spol. s r.o. Rozhodnutí o implementaci do dceřiných společností bylo vydáno právě vedením nadnárodní společnosti. Finanční moduly jsou v Liberci využívány od konce roku 2013.

#### 4.2.6 Prodej BUSCH VÝROBA CZ s.r.o.

V této podkapitole bude představeno schéma, jak probíhá prodej pump, které česká výrobní společnost vyprodukuje. Celé schéma je zobrazeno na obrázku č. 17.



Obr. 17: Schéma prodeje výrobku TYR (vlastní zpracování)

Veškeré výrobky jsou vnitrofiremně prodány prodejním organizacím, které patří do již zmíněné nadnárodní společnosti. Prodejní organizace Busch budou pro potřeby této práce nazývány prodejními partnery. Následně se výrobky prodávají koncovým zákazníkům. Výrobky jsou prodejními partnery objednávány přímo na základě konkrétních objednávek od koncových zákazníků.

Mezi firmou BUSCH VÝROBA CZ a prodejními partnery Busch a následně mezi prodejními partnery a jejich koncovými zákazníky probíhá klasická fakturace.

#### **4.2.7 Prodejní proces firmy BUSCH VÝROBA s.r.o.**

Prodejní proces firmy BUSCH VÝROBA CZ začíná přijetím zákaznické poptávky pracovníkem prodejního oddělení. Jak již bylo vysvětleno v předchozích kapitolách této práce, výroba pump TYR není sériová, nýbrž zakázková. Z toho důvodu byla vytvořena internetová stránka spolu s algoritmem, který určí správný typ pumpy. Výpočet algoritmu je založen na parametrech, které koncový zákazník sám přesně vyžaduje pro svou podnikatelskou činnost. Tento výpočet provádí prodejce. V případě speciálních objednávek probíhá také konzultace s R&D oddělením, aby nenastaly konstrukční problémy při výrobě. Požadavek od prodejního partner je po celkovém upřesnění českým prodejcem zadán jako prodejní objednávka do systému Infor LN a následně potvrzen odesláním tzv. Order acknowledgement (dále jen OA), které je vygenerováno ze systému. Prodejci po odeslání OA musí objednat nutný motor a klínové řemeny, které jsou typické pouze pro konkrétní objednávky na základě kalkulace.

Každé ráno probíhá schůzka pracovníků výroby, nákupu a prodeje, kde jsou přímo specifikovány prodejní objednávky připravené k expedici. Veškeré činnosti a dokumenty spojené s expedicí a fakturací jsou vytvářené v systému Infor LN. Z toho důvodu jsou prodejci také závislí na oddělení výroby, které musí danou prodejní objednávku "výrobně" dokončit také procesem v Infor LN, aby bylo možné zakázku vyexpedovat a vyfakturovat.

V tento moment je prodejní oddělení rozděleno tak, že jednotliví pracovníci mají na starosti odděleně pumpy s menším množstvím objednávek (1 pracovník má na starosti pumpu CB, 1 pracovník pumpu SECO,...). Z důvodu velkého množství objednávek pump TYR a náročnosti jejich zpracování jsou zakázky rozděleny mezi ostatní zodpovědné pracovníky dle států. Každý pracovník tak prochází s danou zakázkou celým procesem od přijetí objednávky až po fakturaci.

## 5 Výzkum

Sedmá kapitola diplomové práce je zaměřena na představení metodologie, která bude použita v rámci analýzy problému již zmíněné společnosti. První část je orientována na výzkumnou metodu, kterou je v tomto případě dotazníkové šetření.

### 5.1 Výzkumná metoda

V následující části bude vysvětlena metoda výzkumu použitá v rámci této práce, a to dotazníkové šetření.

Jak uvádí Kozel (2006, s. 69), tak „*marketingový výzkum má za úkol systematicky specifikovat, shromažďovat, analyzovat a interpretovat informace, které se dále využívají v marketingové řízení.*“ Existují různá dělení marketingových výzkumů. Například Kozel (2006) dělí marketingové výzkumy na základě účelu výzkumu, časového hlediska, funkce výzkumu a mnoho dalších.

Jako příklad jednoho rozdělení výzkumů můžeme také zmínit dělení na základě způsobu získávání informací, a to na primární a sekundární výzkum. V případě, že výzkumník zjišťuje potřebné údaje sám, protože tyto údaje ještě nebyly zjištěny nebo byl stejný výzkum proveden před dlouhou dobou, tak se provádí primární výzkum. Pokud jsou pro následný výzkum využity již publikované údaje, jedná se o sekundární výzkum. Primární výzkum je považován za přesnější, jelikož se zjišťují informace přímo potřebné pro daný problém. Při použití sekundárního výzkumu je možný výskyt nedostatků.

Jedním z hlavních rozdělení marketingových výzkumů je jejich dělení na základě povahy získávaných informací na kvalitativní a kvantitativní výzkum.

Kvantitativní výzkum je využíván v případě, kdy jsou potřeba zjistit měřitelné údaje, které se dají statisticky analyzovat. Nejčastěji se používají otázky začínající na "Kolik". Nejčastějším nástrojem, který je používán v rámci kvantitativního výzkumu, je dotazník. Na druhou stranu kvalitativní výzkum se většinou použije pro odhalení názorů, postojů. Během kvalitativního výzkumu se pro zjištění informací velmi často používá rozhovor neboli interview (Kozel, 2006).

## **5.2 Dotazník**

Cílem prováděného výzkumného šetření je zajištění hodnocení všech prodejních partnerů firmy BUSCH VÝROBA CZ provedení a ostatních aspektů výrobku TYR. Šetření se také zajímá o zhodnocení veškerých služeb, které firma nabízí, ať už se jedná o komunikaci a ostatní služby jejích prodejců nebo o servisní a doplňující služby.

### **5.2.1 Sestavení dotazníku**

Dotazník provedený v rámci šetření spojeného s touto diplomovou prací byl sestaven dle požadavků firmy BUSCH VÝROBA CZ. Výběr otázek byl konzultován se zástupci firmy, aby byly zajištěny žádané odpovědi, které společnost a její vedení zajímají a trápí nejvíce. Dotazník je přiložen k této práci ve dvou verzích, a to v českém i anglickém jazyce jako Přílohy A a B. Otázky použité v dotazníku a jejich důvod budou následně vysvětleny v této podkapitole. Většina otázek má již předpřipravené odpovědi podle toho, jak respondenti s daným tvrzením souhlasí či nesouhlasí a také podle jejich spokojenosti či nespokojenosti týkající konkrétní otázky. Vždy se jedná o pět připravených odpovědí. Prostřední odpověď je zde zahrnutá z toho důvodu, aby respondenti měli případně možnost vyjádřit neutrální názor na danou věc.

Je možné říci, že se vyplněním dotazníku získávají dva druhy odpovědí. Na otázky týkající se práce zaměstnanců prodejního oddělení firmy BUSCH VÝROBA CZ jsou zjišťovány hlavně názory prodejních partnerů. U otázek hodnotících přímo pumpu TYR jsou prodejními partnery formulovány především odpovědi, názory a problémy koncových zákazníků.

Cílem této práce je na základě výsledků průzkumu poskytnout návrhy na zlepšení interního prodejního procesu tak, aby byl vhodný pro prodejní partnery i zaměstnance prodejního oddělení české výrobní firmy. Návrhy pro změnu zmíněného procesu budou představeny v dalších podkapitolách.

#### **Otázka č. 1 a 2**

První dvě otázky jsou v dotazníku předepsány z důvodu identifikace respondentů. Prostřednictvím těchto otázek se zjistí, za jakou firmu nadnárodní společnosti Busch



Vacuum Pumps and Systems je dotazník vyplňován a také pracovní pozici osoby, která odpovídá.

### **Otázka č. 3 a 4**

Tyto dvě otázky jsou umístěny v dotazníku pro segmentaci skupin respondentů na věrné, stálé a nové prodejní partnery a dále pak na pravidelné, občasné a nahodilé prodejní partnery. Zatímco otázka číslo tři se zaměřuje na zjištění doby, po kterou daná společnost již nakupuje výrobek TYR od firmy BUSCH VÝROBA CZ, tak otázka číslo čtyři odhalí frekvenci nákupů zmíněného výrobku. Na základě segmentace skupin respondentů je následná analýza výsledků výzkumu pro firmu jednodušší.

### **Otázka č. 5**

Otázka číslo pět se zaměřuje na konkrétní hodnocení pumpy TYR, kterou prodejním partnerům a dále pak koncovým zákazníkům společnost dodává. Pro optimální možnost analýzy odpovědí byl využit takzvaný Sémantický diferenciál. Dle Vašátkové et. al. (2010) je sémantický diferenciál vhodným nástrojem pro detailnější zhodnocení postojů, názorů na řešenou problematiku. Jedná se o jeden z nástrojů používaný zejména v psychologii. Tento typ otázek používaný v dotaznících využívá hodnotící škálu, kde na jednom konci určí pozitivní a na druhém negativní pojem. Respondenti následně určí číslo mezi 1 a 5 označující, zda se jejich názor blíží pozitivnímu nebo negativnímu pólu.

Právě pomocí sémantického diferenciálu bude zjištěno, zda zákazníci považují výrobek TYR spíše za funkční nebo nefunkční, za ovladatelný nebo neovladatelný, dále pak za spolehlivý či nikoliv, vysoce kvalitní nebo nekvalitní, atraktivní či neatraktivní, jednoduše nebo složitě udržovatelný, a nakonec zda pasuje či nepasuje na požadavky koncových zákazníků. Pomocí tohoto analytického nástroje je možné spojit odpovědi určené u jednotlivých pojmů daným respondentem a následně určit průměrnou kombinaci odpovědí zvolenou prodejními partnery.

### **Otázka č. 6 a č. 7**

Tato otázka je zacílena na zjištění názoru prodejních partnerů a koncových zákazníků firmy BUSCH VÝROBA CZ na technické parametry a jejich nastavení ve výrobku TYR, které si objednávají. Otázka číslo šest je sestavena ve formě hodnotící škály, kde

respondent vybírá, zda s technickými parametry výrobku je zcela nebo spíše spokojen, zda je prodejní partner spíše v neutrální pozici nebo zda zcela nebo spíše nespokojen. V případě, že respondent odpoví jednu ze dvou posledních prezentovaných odpovědí je požádán, aby toto rozhodnutí vysvětlil. Na základě těchto odpovědí a přidaných komentářů bude česká výrobní společnost schopna upravit technické možnosti jednotlivých typů pump TYR.

#### **Otázka č. 8 a 9**

Cílem otázky číslo osm je ohodnocení ceny, kterou zákazníci platí za nakoupený výrobek. Zde je také použita hodnotící škála, kde respondenti vyjadřují míru souhlasu či nesouhlasu s výrokem „Výrobek mi připadá cenově přijatelný“. Stejně jako v předcházející otázce je po respondentovi požadováno uvést odůvodnění své odpovědi, pokud uvede, že spíše nebo zcela nesouhlasí s daným výrokem.

#### **Otázka č. 10**

Pro následující otázku byl použit opět sémantický diferenciál, který byl již krátce představen v předchozí části. V případě této otázky je využit pro ohodnocení péče o koncové zákazníky, kterou firma poskytuje. Respondent určuje, zda aktivity poskytující v rámci péče o své koncové zákazníky jsou rychlé nebo pomalé, spíše vysoce kvalitní nebo nekvalitní, bezproblémové nebo problematické, spíše přátelské nebo spíše nepřátelské. Analýza sémantického diferenciálu byla podrobněji vysvětlena u otázky číslo pět.

#### **Otázka č. 11 a č. 12**

Tyto otázky byly do dotazníku zařazeny pro zjištění názoru na přístup zaměstnanců prodejního oddělení firmy BUSCH VÝROBA CZ, kteří přijímají objednávky od prodejních partnerů a následně s nimi komunikují během vzájemného obchodování. Opět zákazníci určují, zda jsou zcela nebo spíše spokojeni nebo mají neutrální názor, a nakonec zda jsou zcela nebo spíše nespokojeni. Druhá část této dvojice otázek by měla být respondentem odpovězena, když spíše nebo zcela nespokojený s přístupem a prací prodejců firmy BUSCH VÝROBA CZ. Na základě odpovědí na tuto otázku bude snaha o nastavení nových pravidel v rámci prodejního oddělení.

### **Otázka č. 13**

Ještě jednou s využitím sémantického diferenciálu je odhalováno mínění na komunikaci a komunikační schopnosti prodejců firmy BUSCH VÝROBA CZ. Pro firmu je nutné zjistit, zda zákazníci dostávají své odpovědi včas nebo pozdě, kompletní nebo pouze částečné, zda odpovědi jsou relevantní nebo ne. Nakonec je potřeba vědět, zda odpovědi jsou pochopitelné či nejsou, jelikož veškerá komunikace s prodejními partnery probíhá v anglickém jazyce, který je předepsaným cizím jazykem v celé nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems.

### **Otázka č. 14 a č. 15**

Otázka číslo čtrnáct nabízí respondentovi tvrzení, u kterého by měl vyjádřit míru svého souhlasu či nesouhlasu. Tvrzení zní takto: „Naši prodejci jsou schopni Vám nabídnout nejoptimálnější a nejlepší alternativu produktu TYR pro Vašeho koncového zákazníka.“ Zde je také potřeba vysvětlení, pokud respondent odpoví, že s daným tvrzením spíše nebo zcela nesouhlasí.

### **Otázka č. 16 a č. 17**

Následující dvojice otázek má za úkol zjistit míru spokojenosti prodejního partnera a koncového zákazníka s dodacími daty. Možností odpovědí a následné vysvětlení se opět shodují s předchozími obdobnými otázkami. Pro společnost je důležité tuto informaci získat, aby se v případě problémů mohla zaměřit na jejich minimalizaci.

### **Otázka č. 18 a č. 19**

Zde je opět cílem, aby respondent prezentoval míru souhlasu či nesouhlasu, včetně případného vysvětlení, s tvrzením „Dodání produktu probíhá na čas, bez problémů a s kompletní dokumentací.“ Pro každou zemi koncového zákazníka je povinnost přikládat určité dokumenty různá. Prostřednictvím této otázky budou sjednoceny údaje o potřebné dokumentaci.

### **Otázka č. 20 a č. 21**

V rámci poslední dvojice otázek této části se jedná o zodpovězení otázky „Jak jste spokojen/a s rychlostí, flexibilitou a výsledkem řešení Vašich specifických požadavků?“

Pokud znovu prodejní partner odpoví, že je spíše či zcela nespokojen, je projevena žádost o vysvětlení této nespokojenosti.

#### **Otázka č. 22**

Tato otázka je sestavena tak, aby prodejní partner mohl seřadit kritéria, která jsou důležitá pro danou prodejní společnost nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems při nákupu produktu. Tato kritéria musí být seřazena od nejdůležitější po nejméně důležité.

Prodejní partner musí seřadit tyto kritéria:

- Kvalita provedení výrobku
- Cena výrobku
- Rychlost dodání
- Vyřešení specifických parametrů výrobku
- Přizpůsobený produkt koncovému zákazníkovi – proud, tlak, atd.
- Komunikace a přístup prodejců

Při následné analýze odpovědí na tuto otázku bude možné seřadit, která kritéria jsou celkově v průměru nejdůležitější pro všechny prodejní partnery.

#### **Otázka č. 23 a č. 24**

Následující otázka se zaměřuje na to, aby prodejní partner určil, co je podle něj potřeba zlepšit u produktu TYR z technického pohledu. Prodejnímu partnerovi jsou prezentovány možné odpovědi, jako například „Jiný design; Jiná technická konstrukce (kontrola množství oleje, eliminace hluku, vnitřní a venkovní verze, a další); Jiné velikosti pump (menší nebo větší pumpy než vyrábíme); Více doplňků k pumpám.“ Dále je zde možnost udání vlastní odpovědi, co by bylo potřeba zlepšit. Respondent může vybrat více odpovědí najednou. Druhou částí této dvojice otázek je prostor pro vysvětlení, proč prodejní partner vybral tu konkrétní odpověď.

#### **Otázka č. 25 a 26**

I tato otázka se ptá na pocity, nápady a názory na možné potřebné změny u výrobku TYR, ale zde spíše z marketingového pohledu. Možnými odpověďmi jsou: „Více materiálů o pumpách; Více exhibicí a prezentací; Technická podpora; Lepší prezentace na internetu

a webových stránkách.“ Opět je zde možnost vlastní odpovědi a také výběru více odpovědí najednou.

### **Otázka č. 27**

Poslední otázka je zde pro vytvoření prostoru, kam respondenti mohou napsat jakékoliv své názory, nápady, námítky, atd., které se týkají výrobku TYR a všech služeb poskytujících, během prodeje výrobku TYR, firmou BUSCH VÝROBA CZ.

## **5.2.2 Charakteristika cílové skupiny respondentů**

Skupina respondentů dotazovaných v rámci šetření, které je popisováno a řešeno v této práci, je konkrétně dána. Jedná se o všechny prodejní partnery z celého světa, kteří nakupují výrobky TYR od firmy BUSCH VÝROBA CZ. Těmito prodejními partnery jsou prodejní firmy patřící do nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems, které následně prodávají výrobky TYR koncovým zákazníkům na základě jejich specifických objednávek. V tento moment se tedy jedná o 34 prodejních organizací tohoto německého holdingu. Nemusí být tvořen vzorek reprezentující populaci, protože zde je nutnost oslovit všechny prodejní partnery kupující pumpu TYR.

## **5.2.3 Realizace dotazníkového šetření**

Dotazník tvořený pro účely této diplomové práce byl sepsán dvojjazyčně, a to v českém a anglickém jazyce. Obě verze dotazníku jsou přiložené k této práci jako přílohy A a B. V anglickém jazyce byl dotazník tvořen z toho důvodu, že všichni zákazníci zainteresované firmy jsou umístěni v zahraničí a anglický jazyk je nastaven jako základní cizí jazyk v celé nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems.

Z důvodu velké vzdálenosti k respondentům, kteří jsou umístěni v zemích po celém světě, byl dotazník vytvořen pomocí softwaru volně přístupného na internetu a odeslán elektronicky prostřednictvím e-mailové konverzace. Kontakty na respondenty byly poskytnuty firmou BUSCH VÝROBA CZ a jsou jimi především konkrétní zaměstnanci jednotlivých obchodních (prodejních) společností německé nadnárodní společnosti, kteří u prodejního oddělení české výrobní firmy objednávají pumpy TYR pro své koncové

zákazníky. Ti nejlépe vědí o případných problémech a komplikacích s výrobkem nebo službami firmy BUSCH VÝROBA CZ, anebo naopak vědí o pozitivních situacích, kvůli kterým jsou pumpy TYR žádány.

### 5.3 Zhodnocení výsledků výzkumu

Následující podkapitola se zaměřuje na analýzu odpovědí, které byly poskytnuty prodejními partnery prostřednictvím elektronického dotazníku.

Z celkového počtu 34 odeslaných dotazníků odeslaných prodejním partnerům firmy BUSCH VÝROBA CZ bylo nakonec odpovězeno pouze 26 dotazníků. Návratnost dotazníku se tedy pohybuje okolo 76,5 %, což je odborníky pozitivně bráno jako vysoká návratnost.

#### Otázka č. 1

V tabulce č. 4 je sepsán seznam zemí, ve kterých mají svá sídla všichni respondenti. Tyto údaje byly zjištěny z dotazníku pomocí otázky číslo 1.

*Tab. 4: Seznam zemí respondentů*

Kanada	Nizozemsko	JAR	Thajsko	Maďarsko	Finsko
Malajsie	UAE	USA	Japonsko	Španělsko	
Austrálie	Mexiko	Švýcarsko	Rakousko	Singapur	
Švédsko	Polsko	Irsko	Norsko	Argentina	
Francie	V. Británie	Německo	Taiwan	Itálie	

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak již bylo v podkapitole 7.2.2 přestaveno, jedná se o prodejní firmy nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems, kteří odeslali své odpovědi. Celkem 26 respondentů má svá sídla nejen v Evropě, ale také v Asii, Americe, Austrálii i Africe.

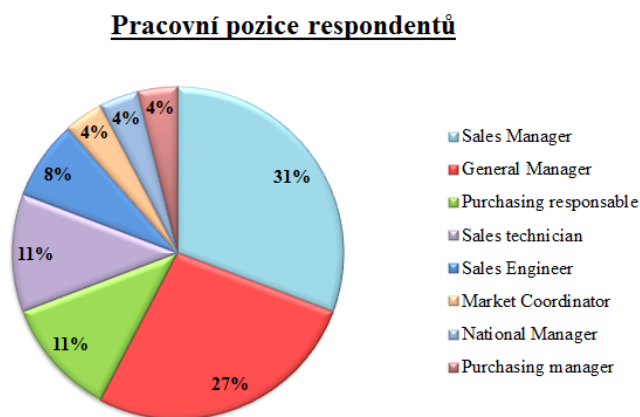
## Otázka č. 2

V druhé otázce byli respondenti dotázáni na svou pracovní pozici. Důvodem byla identifikace respondenta a jeho umístění v organizační struktuře prodejní společnosti. Jak je vidět v tabulce č. 5 a dále i na obrázku č. 18, nejčastější pracovní pozicí respondentů, a to s celkovými 31% odpovědí, byl manažer prodejního oddělení. Na druhém místě je v těsné blízkosti pracovní pozice generální manažer (celkem 27%). Mezi dalšími pracovními pozicemi respondentů byli pracovník nákupního oddělení (11%), technik prodeje (11%) nebo například manažer nákupního oddělení (4%).

Tab. 5: Pracovní pozice respondentů

PRACOVNÍ POZICE	POČET
Sales Manager	8
General Manager	7
Purchasing Responsable	3
Sales Technician	3
Sales Engineer	2
Market Coordinator	1
National Manager	1
Purchasing Manager	1

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 18: Pracovní pozice respondentů (vlastní zpracování)

### Otázka č. 3

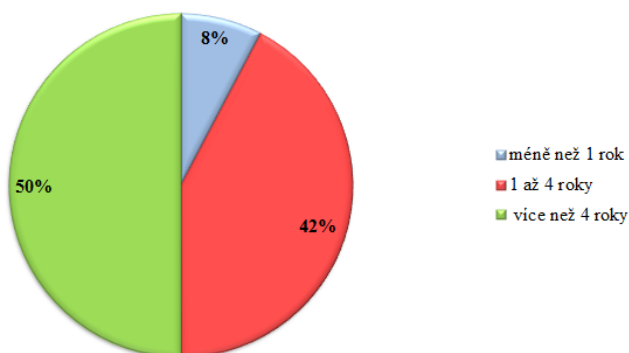
Následující otázka zahrnutá v dotazníku je zacílena na zjištění doby, po kterou již trvá obchodní vztah mezi firmou BUSCH VÝROBA CZ a jejími jednotlivými prodejními partnery po celém světě. Česká výrobní společnost vyrábí pumpu TYR od roku 2011. Právě v roce 2011, tedy více než před pěti lety, byla výroba převzata z dánské pobočky nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems. Na základě této informace byly možnosti odpovědi rozděleny na tři, a to na dobu nakupování dlouhou a) méně než 1 rok, b) 1 až 4 roky nebo c) více než 4 roky. Na obrázku č. 19 a v tabulce č. 6 jsou zachyceny získané odpovědi.

Tab. 6: Délka stávajícího obchodního vztahu

MOŽNÉ ODPOVĚDI		POČET
méně než 1 rok	TW+AR	2
1 až 4 roky	MY+AU+AE+MX+PL+ZA+US+TH+JP+SG+IT	11
více než 4 roky	CA+SE+FR+NL+UK+CH+IE+DE+AT+NO+HU+ES+FI	13
Celkem		26

Zdroj: vlastní zpracování

Délka stávajícího obchodního vztahu



Obr. 19: Délka stávajícího obchodního vztahu (vlastní zpracování)

Celkem 13 z celkových 26 respondentů je možné označit za věrné prodejní partnery, jelikož nakupují výrobek TYR od české společnosti více než 4 roky. Jako příklady je možné uvést pobočky Busch z Norska, Německa, Kanady nebo také Velké Británie (viz tabulka č. 7). Takzvanými stálými prodejními partnery neboli firmami nakupující



TYR jeden až čtyři roky je celkem 11 společností, což zabírá 42% respondentů. Jedná se většinou o prodejní partnery z neevropských zemí, například Malajsie, Singapur nebo také Jihoafrická republika. Noví zákazníci nakupují od společnosti BUSCH VÝROBA CZ méně než jeden rok. Tato skupina je dvoučlenná a zahrnuje pouze prodejní organizaci sídlící v Argentině a na Taiwanu.

*Tab. 7: Rozdělení prodejních partnerů dle délky obchodního vztahu*

ZÁKAZNÍCI		
VĚRNÍ	STÁLÍ	NOVÍ
Finsko	Austrálie	Argentina
Francie	Itálie	Taiwan
Irsko	Japonsko	
Kanada	JAR	
Maďarsko	Malajsie	
Německo	Mexiko	
Nizozemsko	Polsko	
Norsko	Singapur	
Rakousko	Thajsko	
Španělsko	UAE	
Švédsko	USA	
Švýcarsko		
UK		

*Zdroj: vlastní zpracování*

V již zmíněné tabulce č. 7 jsou dle odpovědí na otázku číslo 3 respondenti rozdělení na věrné, stálé a nové prodejní partnery. Nejpočetnější skupinou jsou věrní zákazníci, kteří u české výrobní firmy nakupují více než 4 roky. Právě toto rozdělení je využito při zhodnocení odpovědí na všechny ostatní otázky zahrnuté v dotazníku.

#### **Otázka č. 4**

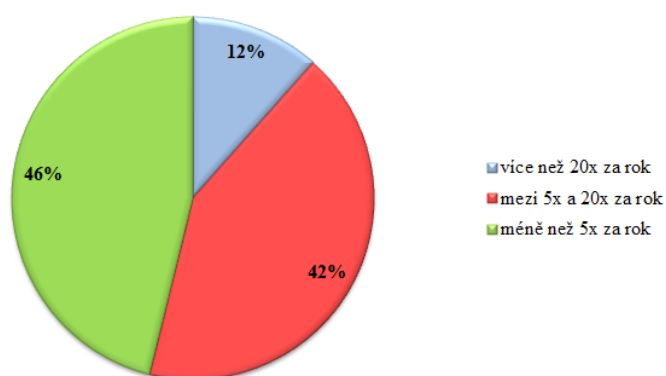
Otázka číslo čtyři se zabývá množstvím nákupů pump TYR jednotlivých prodejních partnerů za období jednoho roku. Jak je možné vidět na obrázku č. 20, existují dvě přibližně stejně velké skupiny respondentů. Tabulka č. 8 poskytuje přesné informace o tom, jak dotázané prodejní společnosti odpověděly.

Tab. 8: Četnost nákupů výrobku TYR za rok

MOŽNÉ ODPOVĚDI		POČET
více než 20x za rok	IE+DE+NO	3
mezi 5x a 20x za rok	CA+AU+SE+FR+NL+UK+CH+TH+AT+ES+FI	11
méně než 5x za rok	MY+AE+MX+PL+ZA+US+JP+TW+HU+SG+AR+IT	12
<b>Celkem</b>		<b>26</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Četnost nákupů výrobku TYR za rok



Obr. 20: Četnost nákupů výrobku TYR za rok (vlastní zpracování)

Dvanáct prodejních partnerů zabírající 46% z celku realizují nákup méně než pětkrát za jeden rok. Tito respondenti jsou označováni jako *nahodilí zákazníci*. Mezi těmito prodejními partnery je možné zmínit například prodejní organizace z Itálie, Jihoafrické republiky, Argentiny a další. Dále následuje skupina *občasných prodejních partnerů*, kteří nakupují pětkrát až dvacetkrát za rok (např. Austrálie, Francie, Velká Británie nebo Švýcarsko). Nejdůležitější respondenti patří do tříčlenné skupiny nakupující pumpu TYR více než dvacetkrát za rok. Mezi takzvané *pravidelné prodejní partnery* spadá Irsko, Německo a Norsko.

Jak již bylo jednou zmíněno, otázky číslo 3 a 4 byly do dotazníku zahrnuty z důvodu rozdělení respondentů pro následné zhodnocení jednotlivých odpovědí. V tabulce č. 9 je proto možné vidět podrobné rozdělení prodejních partnerů firmy BUSCH VÝROBA CZ, které bude v následujících stránkách použito.

Tab. 9: Rozdělení prodejních partnerů dle délky obch. vztahu a četnosti nákupů za rok

ZÁKAZNÍCI					
VĚRNÍ			STÁLÍ		NOVÍ
PRAVIDELNÍ	OBČASNÍ	NAHODILÍ	OBČASNÍ	NAHODILÍ	NAHODILÍ
Irsko	Finsko	Maďarsko	Austrálie	Itálie	Argentina
Německo	Francie		Thajsko	Japonsko	Taiwan
Norsko	Kanada			JAR	
	Nizozemsko			Malajsie	
	Rakousko			Mexiko	
	Španělsko			Polsko	
	Švédsko			Singapur	
	Švýcarsko			UAE	
	UK			USA	

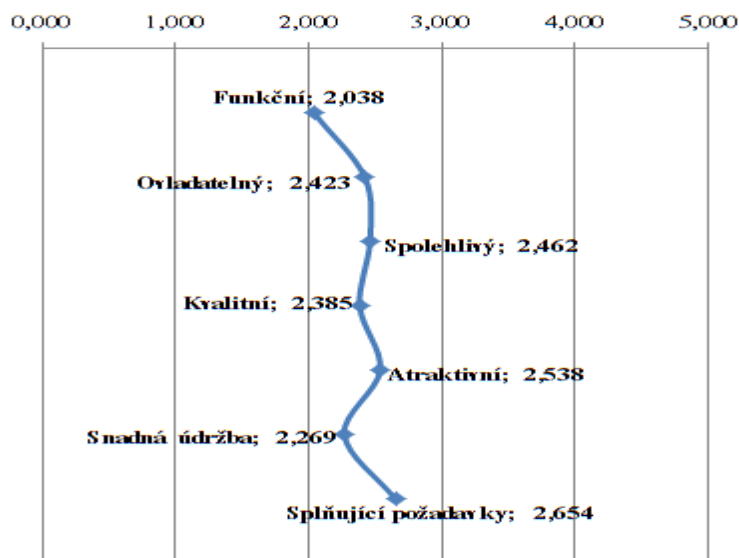
Zdroj: vlastní zpracování

Předcházející otázky byly použity pro přesnou identifikaci 26 klientů výrobní společnosti BUSCH VÝROBA CZ, kteří odeslali své odpovědi na dotazník zahrnutý do této diplomové práce.

### Otázka č. 5

Touto, tedy pátou otázkou začíná hlavní část dotazníku. Týká se ohodnocení výrobku TYR podle jeho funkčnosti, ovladatelnosti, spolehlivosti, kvality provedení, atraktivnosti, bezproblémové údržby a nakonec podle skutečnosti, zda tento výrobek splňuje požadavky koncových zákazníků prodejních organizací této nadnárodní společnosti. Pro správné ohodnocení odpovědi na tuto otázku byl využit tzv. sémantický diferenciál. Sémantický diferenciál byl v krátkosti představen v podkapitole 7.2.1 a umožňuje respondentů vyjádřit přesněji své názory.

Na obrázku č. 21 je zobrazena linie průměru, který byl vypočítán ze všech odpovědí hodnotící vlastnosti výrobku TYR. Číslo 1 představuje zcela pozitivní názor na konkrétní vlastnost, a proto je umístěna nejvíce vlevo. Naopak číslo 5, které je nejvíce vpravo, znamená negativní postoj k určité vlastnosti. Odezvy respondentů jsou zobrazeny různými jednobarevnými liniemi spojující dílčí odpovědi. Na základě těchto linií je možné vidět nejčastější odpovědi u vlastností pump TYR, které zákazníci hodnotili. Celkově byly nejčastějšími odpověďmi číslo 2 neboli spíše pozitivní názor a také číslo 3, což reprezentuje neutrální názor na jednotlivé vlastnosti.



Obr. 21: Sémantický diferenciál hodnotící výrobek TYR (vlastní zpracování)

Po výpočtu průměru z odpovědí všech respondentů u dílčích vlastností pump TYR (viz příloha F) je možné říci, že zákazníci mají spíše pozitivní názor na správnou funkčnost, kvalitu a snadnou údržbu výrobku TYR. Spíše pozitivnímu názoru se blíží průměr výsledků také u ovladatelnosti a spolehlivosti. Co se týče atraktivnosti a také vhodnosti a účelovosti pro koncové zákazníky se respondenti nemohli zcela shodnout. Odpovědi se často lišily, a proto výsledný průměr leží mezi hodnotami 2,5 a 3.

Při detailnějším hodnocení bylo zjištěno, že skupina věrných a pravidelných prodejních partnerů (Irsko, Německo, Norsko), která je pro společnost BUSCH VÝROBA CZ jednou z nejdůležitějších, hodnotila nejpozitivněji snadnou údržbu pumpy TYR (viz tabulka č. 10). Vlastnosti spolehlivost, kvalita a atraktivnost byly vždy dvěma prodejními partnery z této skupiny označeny jako spíše pozitivní.

Tab. 10: Odpovědi věrných pravidelných prodejních partnerů na otázku č. 5

ZEMĚ	Funkční	Ovladatelný	Spolehlivý	Kvalitní	Atraktivní	Snadná údržba	Splňující požadavky
Irsko	3	3	3	2	2	1	4
Německo	1	2	2	2	2	2	3
Norsko	2	3	2	3	3	1	2
<b>PRŮMĚR</b>	<b>2,000</b>	<b>2,667</b>	<b>2,333</b>	<b>2,333</b>	<b>2,333</b>	<b>1,333</b>	<b>3,000</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Další dvě velmi důležité skupiny prodejních partnerů jsou ty, které zahrnují největší množství prodejních partnerů. Jedná se o skupinu věrných občasných a také o skupinu stálých nahodilých prodejních partnerů. Jak již bylo při popisování výsledků otázek číslo tři a čtyři vysvětleno, zákazníci byly rozděleni do těchto skupin na základě informací o délce obchodního vztahu mezi nimi a firmou BUSCH VÝROBA CZ a také informací o množství nákupů hodnoceného výrobku během jednoho roku.

Skupina věrných a občasných prodejních partnerů velmi pozitivně hodnotí funkčnost pumpy. Následuje spolehlivost a snadná údržba, ale bohužel u těchto vlastností je více nerozhodných odpovědí nebo dokonce negativních hodnocení. Z této skupiny hodnotí všechny vlastnosti prodejní organizace z Rakouska (3x Zcela pozitivní hodnocení), nejhůře na druhou stranu hodnotí obchodní partner z Kanady (4x Spíše negativní hodnocení). Tyto výsledky je možné vidět v tabulce č. 11.

*Tab. 11: Odpovědi věrných občasných prodejních partnerů na otázku č. 5*

ZEMĚ	Funkční	Ovladatelný	Spolehlivý	Kvalitní	Atraktivní	Snadná údržba	Splňující požadavky
Kanada	2	3	4	4	3	4	4
Švédsko	2	2	4	3	2	2	3
Francie	2	3	3	3	4	2	3
Nizozemsko	1	2	2	3	2	3	2
UK	2	2	2	2	3	3	2
Švýcarsko	1	3	2	2	3	2	2
Rakousko	1	2	1	1	2	2	2
Španělsko	3	3	3	4	3	3	3
Finsko	2	3	2	3	4	2	3
<b>PRŮMĚR</b>	<b>1,778</b>	<b>2,556</b>	<b>2,556</b>	<b>2,778</b>	<b>2,889</b>	<b>2,556</b>	<b>2,667</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Nakonec byly detailněji zhodnoceny odpovědi stálých nahodilých prodejních partnerů (viz tabulka č. 12), kteří výrobek kupují méně než pětikrát za rok za dobu od jednoho do čtyř let. Největší množství odpovědí u jednotlivých vlastností je spíše pozitivní. Proto průměr u všech hodnocených vlastností se blíží nejvíce této odpovědi. Dále záleží na množství pozitivních nebo naopak negativních odpovědí. Nejhůře je v této skupině hodnocena

vhodnost a účelovost výrobku pro koncové zákazníky. Respondent z Mexika ohodnotil všechny vlastnosti zcela pozitivně, naopak nejhorší hodnocení poskytl prodejní partner z Itálie (4x spíše negativní).

Tab. 12: Odpovědi stálých nahodilých prodejních partnerů na otázku č. 5

ZEMĚ	Funkční	Ovladatelný	Spolehlivý	Kvalitní	Atraktivní	Snadná údržba	Splňující požadavky
Malajsie	2	2	2	2	3	2	2
UAE	2	2	1	1	1	1	2
Mexiko	1	1	1	1	1	1	1
Polsko	3	3	3	3	4	2	4
Jižní Afrika	2	2	2	2	2	2	2
USA	3	3	3	3	3	3	3
Japonsko	2	3	2	2	2	2	3
Singapur	1	1	2	1	2	2	2
Itálie	4	3	4	2	3	4	4
<b>PRŮMĚR</b>	<b>2,222</b>	<b>2,222</b>	<b>2,222</b>	<b>1,889</b>	<b>2,333</b>	<b>2,111</b>	<b>2,556</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Skupina stálých nahodilých prodejních partnerů celkově hodnotila pozitivněji než obě předchozí popisované. Celkově nejhůře hodnotila skupina věrných občasných prodejních partnerů.

#### Otázka č. 6

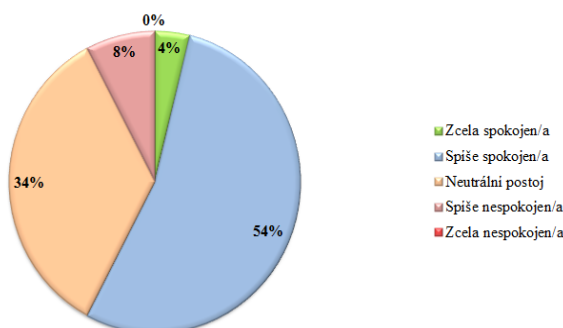
Dotazník pokračuje otázkou číslo šest týkající se spokojeností prodejních partnerů firmy s tím, jak jsou pumpy TYR technicky sestaveny. Jak je ukázáno na obrázku č. 22, více než polovina odpovídajících je spíše spokojena s technickými parametry pumpy TYR. Celkem se jedná o 14 respondentů, například prodejní partneři z Austrálie, Švédska nebo Velké Británie (viz tabulka č. 13).

Tab. 13: Spokojenost s technickými parametry pumpy TYR

MOŽNÉ ODPOVĚDI		POČET
Zcela spokojen/a	MX	1
Spíše spokojen/a	AU+SE+NL+UK+ZA+CH+DE+JP+AT+NO+HU+SG+AR+IT	14
Neutrální postoj	MY+FR+PL+US+IE+TH+TW+ES+FI	9
Spíše nespokojen/a	CA+AE	2
Zcela nespokojen/a		0
<b>Celkem</b>		<b>26</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost s technickými parametry pumpy TYR



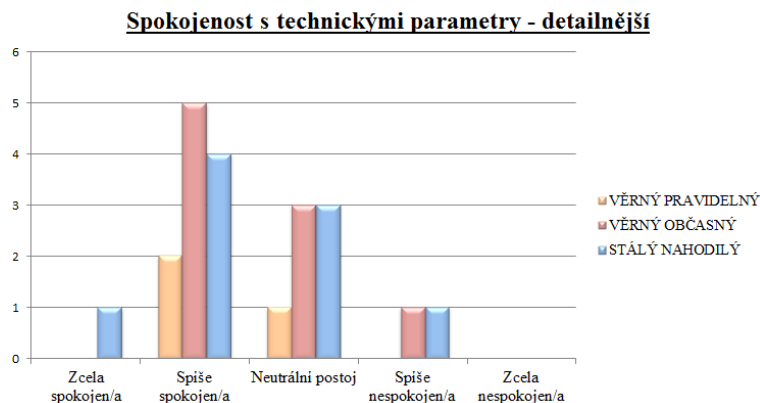
Obr. 22: Spokojenost s technickými parametry pumpy TYR (vlastní zpracování)

Opět tři nejdůležitější skupiny respondentů – věrní pravidelní, věrní občasní a stálí nahodilí zákazníci – jsou zhodnoceni detailněji. Jak je možné vidět na grafu č. 23 a v tabulce č. 14, všechny tři skupiny jsou spíše spokojeni s nastavením technických parametrů pump TYR. Zcela nespokojen není ani jeden prodejní partner, což je možné považovat za kladné hodnocení.

Tab. 14: Spokojenost s technickými parametry - detailnější

MOŽNÉ	VĚRNÝ	VĚRNÝ OBČASNÝ	STÁLÝ
Zcela spokojen/a			1
Spíše spokojen/a	2	5	4
Neutrální postoj	1	3	3
Spíše nespokojen/a		1	1
Zcela nespokojen/a			

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 23: Spokojenost s technickými parametry – detailnější (vlastní zpracování)

V případě, že zákazníci vybrali odpovědi „Spíše nespokojen/a“ nebo „Zcela nespokojen/a“, byli požádáni o znovuvysvětlení své odpovědi. Někteří zákazníci se zmiňují o nových designových prvcích – např. o frekvenčním měniči. Další dva respondenti také požadují možnost výroby a prodeje větších pump, než bylo doposud možné.

#### Otázka č. 8 a 9

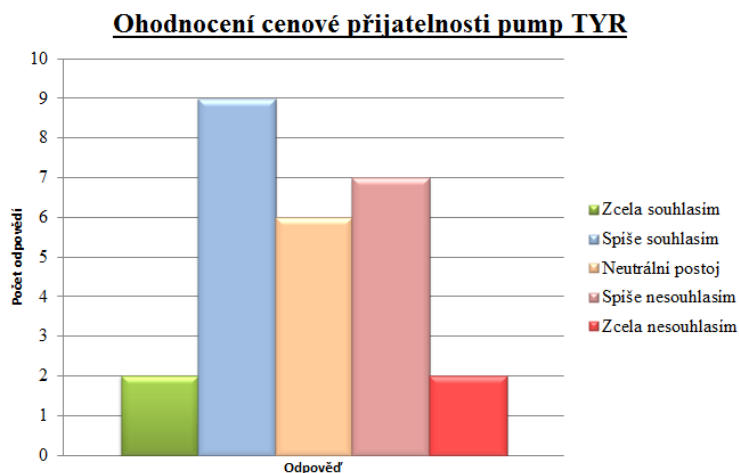
Otázka číslo 8 se zaměřuje na zjištění pohledu prodejních partnerů na cenu výrobku TYR. Tabulka č. 15 a obrázek č. 24 zobrazuje, které prodejní organizace souhlasí a které nesouhlasí s výrokem „Výrobek mi připadá cenově přijatelný.“

Tab. 15: Ohodnocení cenové přijatelnosti pump TYR

MOŽNÉ ODPOVĚDI		POČET
Zcela souhlasím	AE+IE	2
Spíše souhlasím	CA+AU+SE+NL+UK+ZA+CH+TH+AR	9
Neutrální postoj	MY+US+AT+TW+HU+SG	6
Spíše nesouhlasím	FR+MX+DE+NO+ES+IT+FI	7
Zcela nesouhlasím	PL+JP	2
<b>Celkem</b>		<b>26</b>

Zdroj: vlastní zpracování





*Obr. 24: Ohodnocení cenové přijatelnosti pump TYR (vlastní zpracování)*

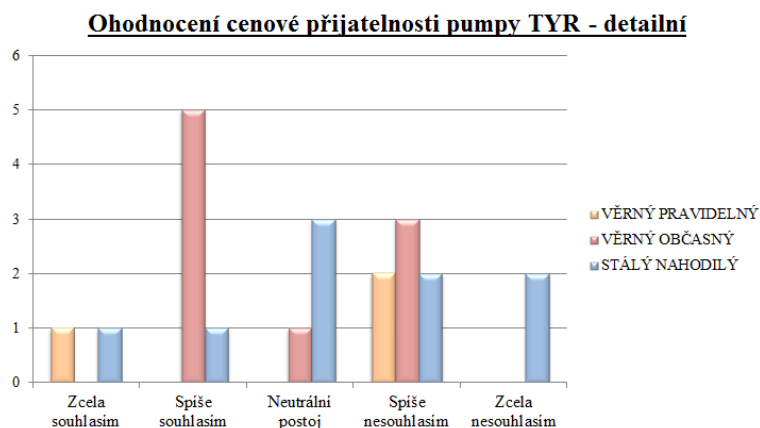
Celkem devět obchodních partnerů spíše souhlasí s názorem, který zní „Výrobek mi připadá cenově přijatelný.“ Druhým nejčastějším výběrem je odpověď „Spíše nesouhlasím“, která byla určena celkem sedmkrát. Bohužel dva respondenti jsou zcela nespokojeni s cenovým ohodnocením jednotlivých variant pumpy.

Detailnější zhodnocení (viz obrázek č. 25, tabulka č. 16) týkající se nejdůležitějších skupin respondentů kopíruje výsledky na obrázku č. 24, především výsledky skupiny věrných občasných prodejních partnerů.

*Tab. 16: Ohodnocení cenové přijatelnosti pumpy TYR - detailní*

MOŽNÉ ODPOVĚDI	VĚRNÝ PRAVIDELNÝ	VĚRNÝ OBČASNÝ	STÁLÝ NAHODILÝ
Zcela souhlasím	1		1
Spíše souhlasím		5	1
Neutrální postoj		1	3
Spíše nesouhlasím	2	3	2
Zcela nesouhlasím			2

*Zdroj: vlastní zpracování*



*Obr. 25: Ohodnocení cenové přijatelnosti pumpy TYR – detailní (vlastní zpracování)*

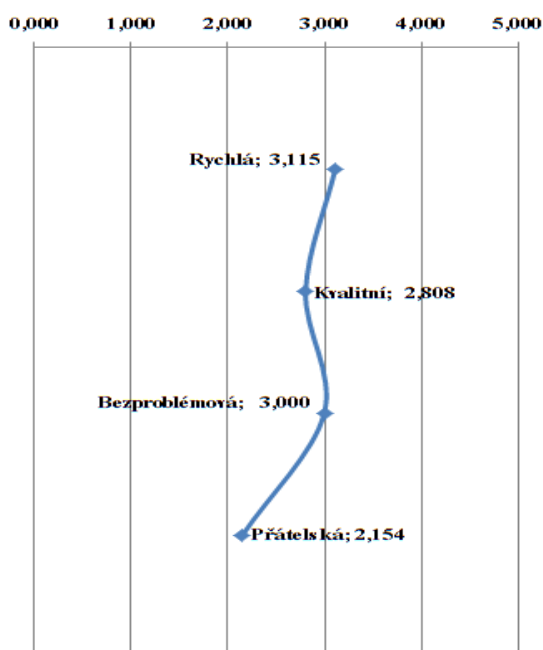
V tomto případě se neshodují výsledky věrných pravidelných prodejních partnerů, kde jeden z nich je zcela spokojen s cenovým ohodnocením, naopak dva respondenti jsou spíše nespokojeni.

Nespokojení respondenti doplnili své odpovědi o vysvětlení také v případě této otázky. Důvodem je následná lepší informovanost společnosti z důvodu možných úprav cenového ohodnocení jednotlivých verzí a velikostí pump TYR. Je možné říci, že se zákazníci ve svých komentářích shodli, jelikož většina z nich zmiňuje konkurenční firmy fungující na stejných trzích jako prodejní organizace holdingu Busch. Právě tyto konkurenti ohrožují pozici nadnárodní společnosti Busch na daných trzích, protože jejich ceny jsou nižší přibližně o 20 až 35 %. Někteří respondenti požadují větší slevu v případě, že objednávají najednou větší množství pump.

### **Otázka č. 10**

Otázka číslo 10 je sestavena stejným způsobem jako již prezentovaná otázka č. 5. I v tomto případě byl použit sémantický diferenciál, díky kterému jsou lépe vyjádřeny názory na konkrétní problematiku přesně, jak je zobrazeno na obrázku č. 26. Zde je ukázána linie průměrných hodnot ze všech získaných odpovědí. Tato otázka byla zacílena na zjištění hodnocení péče, které je prodejním partnerům a koncovým zákazníkům poskytována. Firma BUSCH VÝROBA CZ chce prostřednictvím této části zjistit, zda prodejním partnerům připadá její péče o ně rychlá nebo pomalá. Dále je důležitý názor, zda je podle respondentů kvalitně provedená, nejsou žádné problémy a také zda vše probíhá

v přátelském a nekonfliktním duchu. Jednobarevné linky zobrazují odpovědi jednotlivých odpovídajících na čtyři představená kritéria.



Obr. 26: Sémantický diferenciál hodnocící péči o prodej. partnery a konc. zákazníky (vlastní zpracování)

Kompletní seznam odpovědí je možné vidět v příloze G. V tabulce všech odpovědí je viditelné, že pouze minimální množství odpovědí je negativních. Celkově je dle výše prezentovaného obrázku č. 26 zřejmé, že péče o koncové zákazníky je spíše pomalá, spíše kvalitní a spíše přátelská. Bezproblémovost je neutrálně hodnocená.

Pro detailnější zhodnocení výsledků jsou níže přiloženy tabulky č. 17, 18 a 19. Zde jsou zobrazeny odpovědi tří nejdůležitějších skupin pro firmu BUSCH VÝROBA CZ – věrní pravidelní, věrní občasní a stálí nahodilí zákazníci.

Tab. 17: Odpovědi věrných pravidelných prodejních partnerů na otázku č. 10

ZEMĚ	Rychlá	Kvalitní	Bezproblémová	Přátelská
Irsko	4	3	4	2
Německo	3	2	2	1
Norsko	2	3	3	2
<b>PRŮMĚR</b>	<b>3,000</b>	<b>2,667</b>	<b>3,000</b>	<b>1,667</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 18: Odpovědi věrných občasných prodejních partnerů na otázku č. 10

ZEMĚ	Rychlá	Kvalitní	Bezproblémová	Přátelská
Kanada	4	4	3	2
Švédsko	3	3	3	4
Francie	5	3	3	2
Nizozemsko	5	3	3	2
UK	2	2	3	2
Švýcarsko	2	2	2	1
Rakousko	3	2	2	2
Španělsko	2	3	3	3
Finsko	3	3	3	3
<b>PRŮMĚR</b>	<b>3,222</b>	<b>2,778</b>	<b>2,778</b>	<b>2,333</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 19: Odpovědi stálých nahodilých prodejních partnerů na otázku č. 10

ZEMĚ	Rychlá	Kvalitní	Bezproblémová	Přátelská
Malajsie	2	2	3	2
UAE	5	3	3	1
Mexiko	1	1	1	1
Polsko	5	3	5	2
JAR	3	2	2	2
USA	5	5	5	2
Japonsko	3	3	3	2
Singapur	1	2	2	2
Itálie	2	3	3	4
<b>PRŮMĚR</b>	<b>3,000</b>	<b>2,667</b>	<b>3,000</b>	<b>2,000</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny tři prezentované skupiny nejlépe hodnotí přátelskost, která je vždy následovaná stále pozitivně hodnocenou kvalitou poskytované zákaznické péče. Ostatní odpovědi se poté příliš neshodují.

### Otázka č. 11 a 12

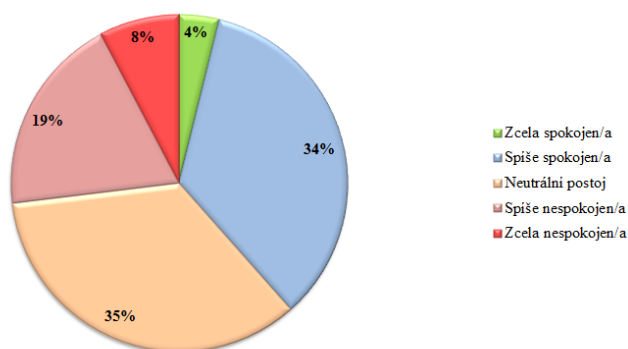
Spokojenost s přístupem pracovníků prodejního oddělení je dalším aspektem, který je pro českou výrobní firmu velmi důležitý. Postoj a spolupráce právě prodejního oddělení s prodejním partnerem ve velkém rozsahu ovlivňuje celkové tržby společnosti. Výsledky této otázky dotazníku jsou zobrazeny na obrázku č. 27 a v tabulce č. 20.

Tab. 20: Ohodnocení spokojenosti s přístupem pracovníků prodejního oddělení

MOŽNÉ ODPOVĚDI		POČET
Zcela spokojen/a	AR	1
Spíše spokojen/a	SE+UK+CH+IE+DE+TW+HU+SG+IT	9
Neutrální postoj	MY+NL+MX+PL+ZA+US+JP+ES+FI	9
Spíše nespokojen/a	CA+FR+TH+AT+NO	5
Zcela nespokojen/a	AU+AE	2
Celkem		26

Zdroj: vlastní zpracování

**Ohodnocení spokojenosti s přístupem prodejců**



Obr. 27: Ohodnocení spokojenosti s přístupem pracovníků prodej. oddělení (vlastní zpracování)

Ne příliš pozitivní skutečností je fakt, že pouze jeden respondent, a to sesterská společnost z Argentiny, je zcela spokojen s prací prodejců (viz obrázek č. 27). Celkem 9 respondentů je spíše spokojeno a nemají s prodejci problém. Stejně množství respondentů si není jejich přístupem jisto. Všeobecně se zákazníci shodují na problémech s pomalými a často neúplnými odpověďmi. Než je objednávka dokončena nebo určité záležitosti vyřešeny,

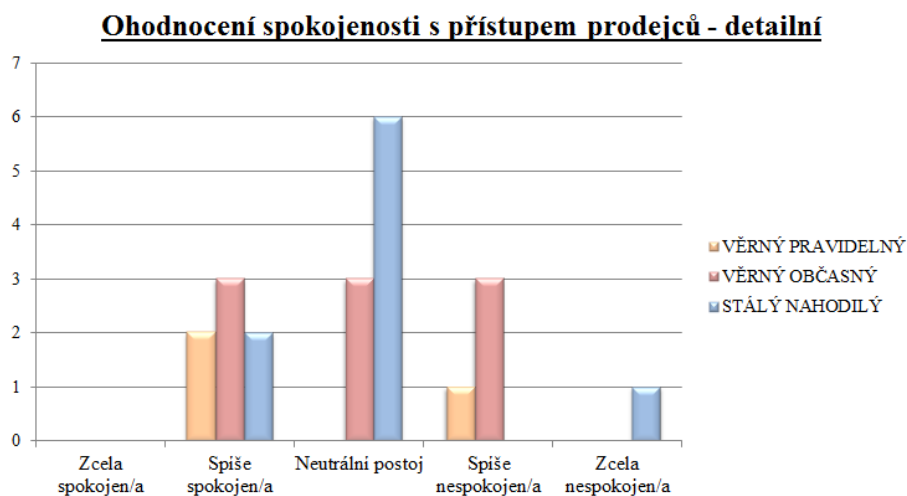
uplyne velmi dlouhá doba. Dokonce prodejní partner z Norska má někdy pocit, že jeho zaměstnanci znají český výrobek lépe než prodejci v BUSCH VÝROBA CZ.

Tato otázka se týká často řešené problematiky, jelikož není zákazníkům hodnocena příliš pozitivně. Jak je vidět v tabulce č. 21 a dále na obrázku č. 28, názory se často liší a mnohdy jsou neutrální.

Tab. 21: Ohodnocení spokojenosti s přístupem pracovníků prodejního oddělení detailní

MOŽNÉ ODPOVĚDI	VĚRNÝ PRAVIDELNÝ	VĚRNÝ OBČASNÝ	STÁLÝ NAHODILÝ
Zcela spokojen/a			
Spíše spokojen/a	2	3	2
Neutrální postoj		3	6
Spíše nespokojen/a	1	3	
Zcela nespokojen/a			1

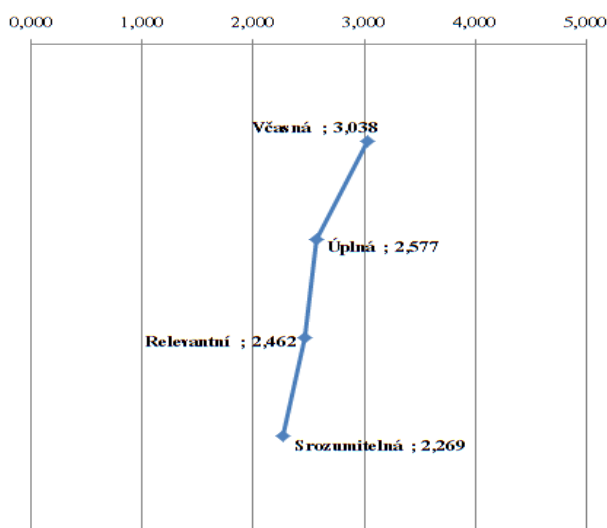
Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 28: Ohodnocení spokojenosti s přístupem pracovníků prodej. oddělení – detailní (vlastní zpracování)

### Otázka č. 13

Třináctá otázka odeslaného dotazníku byla zaměřena na to, jak prodejní oddělení firmy BUSCH VÝROBA CZ odpovídá. Opět byly prezentovány atributy odpovědí prodejců, které měli respondenti ohodnotit čísly od jedné do pěti. Číslo jedna reprezentovalo zcela pozitivní názor, číslo tři neoznačoval ani pozitivní ani negativní postoj a číslo pět znamenalo zcela negativní názor na daný rys. Hodnotila se včasnost, úplnost, relevantnost a srozumitelnost odpovědí, které prodejní oddělení české výrobní firmy odesílalo. Grafické zobrazení průměru odpovědí získaných pomocí sémantického diferenciálu je možné vidět na obrázku č. 29.



Obr. 29: Sémantický diferenciál hodnotící odpovědi prodejců (vlastní zpracování)

Je viditelné, že respondenti nejvíce vybírali odpověď číslo 2, tedy spíše pozitivní názor. Objevují se zde i zcela pozitivní, ale také bohužel i zcela negativní názory. Veškeré odpovědi od všech respondentů jsou zobrazeny v příloze číslo H, jsou celkově hodnoceny jako spíše úplné, relevantní a srozumitelné. Včasnost je hodnocena neutrálně.

Po provedení výpočtu průměru u všech atributů odpovědí bylo zjištěno, že nejlépe byla hodnocena srozumitelnost odpovědi. Veškerá komunikace probíhá v anglickém jazyce, který je v celé nadnárodní společnosti nastaven jako základní i přes to, že hlavní sídlo holdingu je umístěno v Německu. Naopak nejhůře je hodnocena včasnost odpovědí, což je problém, který je zmíněný u odpovědí u většího množství otázek v rámci celého dotazníkového šetření. Celkově nejhůře zhodnotil odpovědi od pracovníků českého

prodejního oddělení prodejní partner z Austrálie. Na druhou stranu prodejní partner z Mexika a také z Irska označil ve všech příležitostech pouze číslo 1.

Pomocí tabulek č. 22, 23 a 24 jsou zobrazeny odpovědi, které určily již několikrát zmíněné nejdůležitější skupiny prodejních partnerů.

*Tab. 22: Odpovědi věrných pravidelných prodejních partnerů na otázku č. 13*

<b>ZEMĚ</b>	<b>Včasná</b>	<b>Úplná</b>	<b>Relevantní</b>	<b>Srozumitelná</b>
Irsko	1	1	1	1
Německo	3	2	2	2
Norsko	3	4	4	3
<b>PRŮMĚR</b>	<b>2,333</b>	<b>2,333</b>	<b>2,333</b>	<b>2,000</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Tab. 23: Odpovědi věrných občasných prodejních partnerů na otázku č. 13*

<b>ZEMĚ</b>	<b>Včasná</b>	<b>Úplná</b>	<b>Relevantní</b>	<b>Srozumitelná</b>
Kanada	4	3	3	2
Švédsko	3	3	3	3
Francie	4	3	2	2
Nizozemsko	5	3	3	3
UK	2	2	2	2
Švýcarsko	2	2	2	1
Rakousko	4	2	2	1
Španělsko	4	3	3	4
Finsko	3	3	3	3
<b>PRŮMĚR</b>	<b>3,444</b>	<b>2,667</b>	<b>2,556</b>	<b>2,333</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*



Tab. 24: Odpovědi stálých nahodilých prodejních partnerů na otázku č. 13

ZEMĚ	Včasná	Úplná	Relevantní	Srozumitelná
Malajsie	1	2	2	2
UAE	5	1	3	2
Mexiko	1	1	1	1
Polsko	4	2	2	2
JAR	3	3	2	2
USA	4	4	3	3
Japonsko	3	3	2	3
Singapur	3	2	2	2
Itálie	2	3	4	4
<b>PRŮMĚR</b>	<b>2,889</b>	<b>2,333</b>	<b>2,333</b>	<b>2,333</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je možné vidět na výše vložených tabulkách, také u těchto skupin byla srozumitelnost hodnocena nejlépe. U věrných pravidelných prodejních partnerů jsou ostatní tři atributy hodnocené shodně. Pořadí odpovědí věrných občasných prodejních partnerů je naprosto shodné s ohodnocením všech partnerů. Na druhou stranu u skupiny stálých nahodilých prodejních partnerů je úplnost, relevantnost a srozumitelnost odpovědí odeslaných prodejním oddělením obdržela stejné ohodnocení a umístila se společně na prvním místě.

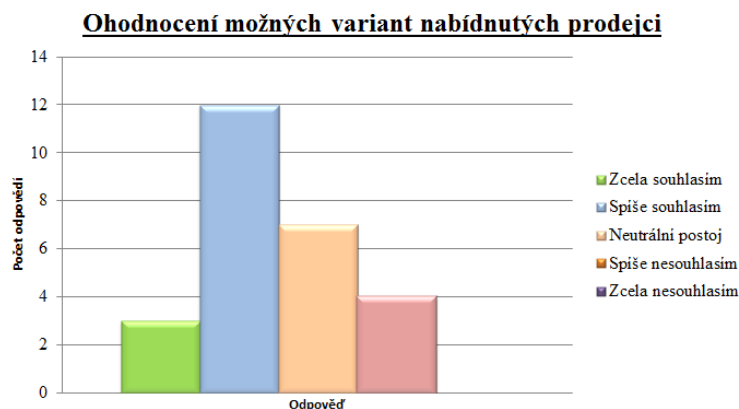
#### Otázka č. 14 a 15

Dotazník pokračoval otázkou, která se zabývala schopností zaměstnanců prodeje nabídnout optimální variantu pumpy TYR. Toto hodnocení je zobrazeno na tabulce č. 25 a na obrázku č. 30.

Tab. 25: Ohodnocení možných variant nabídnutých pracovníky prodejního oddělení

MOŽNÉ ODPOVĚDI		POČET
Zcela souhlasím	MY+MX+HU	3
Spíše souhlasím	SE+FR+AE+PL+UK+CH+IE+DE+JP+AT+SG+AR	12
Neutrální postoj	ZA+US+TH+TW+ES+IT+FI	7
Spíše nesouhlasím	CA+AU+NL+NO	4
Zcela nesouhlasím		0
<b>Celkem</b>		<b>26</b>

Zdroj: vlastní zpracování



*Obr. 30: Ohodnocení možných variant nabídnutých pracovníky prodejního oddělení (vlastní zpracování)*

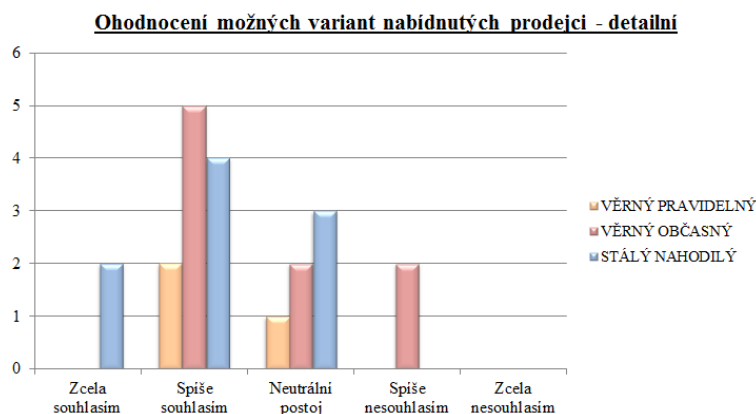
Z konečných 26 odpovědí necelá polovina prodejních partnerů souhlasí s tvrzením: „Naši prodejci jsou schopni nabídnout Vám neoptimálnější variantu výrobku TYR pro konkrétní záměr Vašich koncových zákazníků.“ Spolu se zpětnou vazbou třech zcela spokojených prodejních partnerů z Malajsie, Mexika a Maďarska bylo necelých 60% odpovědí pozitivních. Někteří zákazníci mají pocit, že si oni sami vybírají konkrétní produkt, a proto při tomto procesu nevyžadují pomoc prodejců.

Podrobnější informace týkající se variant, které jsou nabídnuty zaměstnanci prodejního oddělení české výrobní firmy, jsou prezentovány na obrázku č. 31 a tabulce č. 26.

*Tab. 26: Ohodnocení možných variant nabídnutých pracovníky prodejního odd. detailní*

MOŽNÉ ODPOVĚDI	VĚRNÝ PRAVIDELNÝ	VĚRNÝ OBČASNÝ	STÁLÝ NAHODILÝ
Zcela souhlasím			2
Spíše souhlasím	2	5	4
Neutrální postoj	1	2	3
Spíše nesouhlasím		2	
Zcela nesouhlasím			

*Zdroj: vlastní zpracování*



*Obr. 31: Ohodnocení možných variant nabídnutých pracovníky prodej. odd. – detailní (vlastní zpracování)*

Je zde zobrazeno, že z počtu 15 odpovídajících, kteří zcela nebo spíše souhlasí s daným tvrzením, je celkem 13 z nich součástí třech nejdůležitějších skupiny – věrní pravidelní, věrní občasní a stálí nahodilí zákazníci. Necelá třetina respondentů z těchto skupin odpověděla neutrálně, protože se ohledně tohoto aspektu prodeje střídají pozitivní a negativní emoce.

#### **Otázka č. 16 a 17**

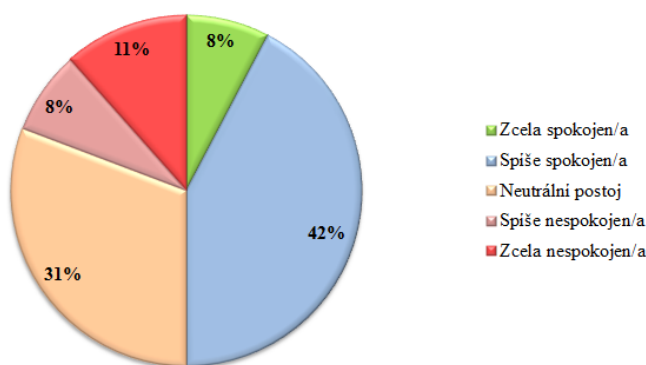
Dvojice otázek číslo 16 a 17 se týká jednoho z hledisek prodeje, a to dodacími termíny, které také ve velkém měřítku ovlivňují spokojenost prodejních partnerů i koncových zákazníků s firmou BUSCH VÝROBA CZ. Prodejní organizace nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems objednávají pumpu TYR u české výrobní firmy na základě objednávky od svých koncových zákazníků. Ten proces bohužel nemůže fungovat tak, že by prodejní organizace měla na skladě pumpy a prodávala je svým koncovým zákazníkům hned po objednávce. Koncový zákazník má totiž své specifické požadavky, které ovlivňují způsob výroby a jednotlivých součástí pumpy. Názory prodejců v zahraničí je sepsán v tabulce č. 27, která je doplněna grafickým zobrazením na obrázku č. 32.

Tab. 27: Spokojenost s dodacími termíny pump TYR

MOŽNÉ ODPOVĚDI		POČET
Zcela spokojen/a	AE+MX	2
Spíše spokojen/a	SE+FR+NL+UK+CH+DE+TH+NO+HU+SG+FI	11
Neutrální postoj	MY+ZA+IE+JP+AT+TW+AR+IT	8
Spíše nespokojen/a	AU+ES	2
Zcela nespokojen/a	CA+PL+US	3
<b>Celkem</b>		<b>26</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### Spokojenost s dodacími termíny pump TYR



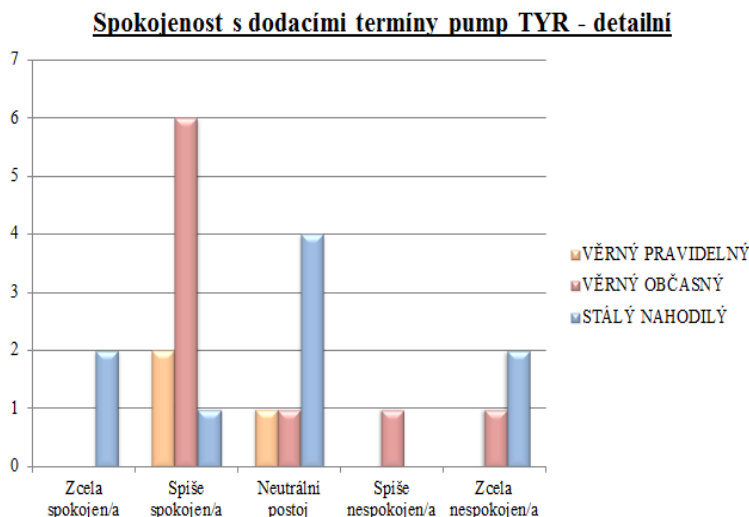
Obr. 32: Spokojenost s dodacími termíny pump TYR (vlastní zpracování)

Opět tabulka i graf ukazují, že více prodejních partnerů je spíše spokojena s časovými údaji, které jsou jim oznámeny při potvrzení objednávky. Jedná se celkem o jedenáct prodejních partnerů z Evropy a Asie. Mezi tyto prodejní partnery patří Švédsko, Francie, Nizozemsko, Velká Británie, Švýcarsko, Německo, Norsko, Maďarsko, Finsko a také Singapur a Thajsko.

Tab. 28: Spokojenost s dodacími termíny pump TYR - detailní

MOŽNÉ ODPOVĚDI	VĚRNÝ PRAVIDELNÝ	VĚRNÝ OBČASNÝ	STÁLÝ NAHODILÝ
Zcela spokojen/a			2
Spíše spokojen/a	2	6	1
Neutrální postoj	1	1	4
Spíše nespokojen/a		1	
Zcela nespokojen/a		1	2

Zdroj: vlastní zpracování



*Obr. 33: Spokojenost s dodacími termíny pump TYR – detailní (vlastní zpracování)*

I přesto, že respondenti odpovídali spíše pozitivně, což je potvrzeno na detailní analýze odpovědí skupin respondentů důležitých pro firmu (viz tabulka č. 28 a obrázek č. 33), někteří zástupci prodejních organizací poukázali na problémy, které mají právě s dodacími termíny. Určití odpovídající, například ze Španělska, nejsou spokojeni s dodacími termíny. Podle nich jsou dodací termíny dlouhé. Dlouho trvající jsou také na základě odpovědí vícero prodejních partnerů také potvrzení, kdy k nim výrobky dorazí. Rozdíly v dodacích termínech, neboli zpoždění dodávek, jsou podle kanadského prodejce u objednávek, které zahrnují dodávky většího množství pump.

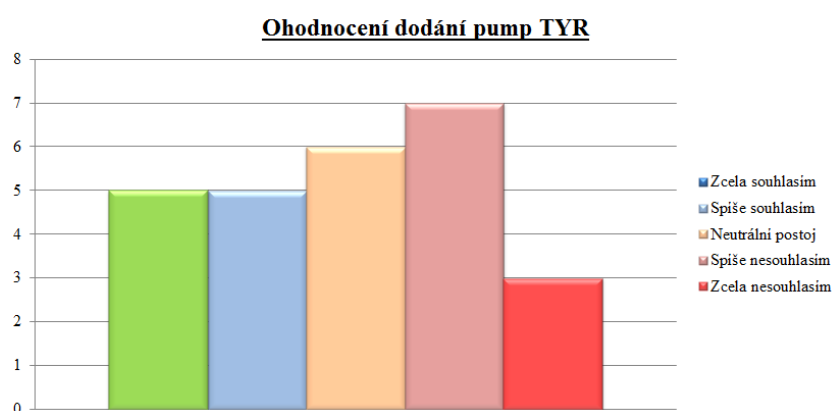
### **Otázka č. 18 a 19**

Předchozí otázka byla zaměřena na dodací termíny, které jsou prodejním partnerům řečeny při potvrzení jejich objednávky zaměstnancem prodejního oddělení firmy BUSCH VÝROBA CZ. Osmnáctá otázka je směřována na zjištění informací konkrétně o dodání pump. Respondenti měli vyjádřit svůj souhlas či nesouhlas s tvrzením „Dodání výrobků proběhlo včas, bez problémů a s kompletní dokumentací.“ Přesné odpovědi prodejních partnerů jsou sepsány v tabulce č. 29 a následně jsou zobrazeny na obrázku č. 34.

Tab. 29: Ohodnocení dodání pump TYR

MOŽNÉ ODPOVĚDI		POČET
Zcela souhlasím	MY+AE+MX+CH+AR	5
Spíše souhlasím	SE+ZA+DE+AT+FI	5
Neutrální postoj	IE+JP+TW+HU+SG+IT	6
Spíše nesouhlasím	CA+AU+FR+NL+UK+TH+NO	7
Zcela nesouhlasím	PL+US+ES	3
<b>Celkem</b>		<b>26</b>

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 34: Ohodnocení dodání pump TYR (vlastní zpracování)

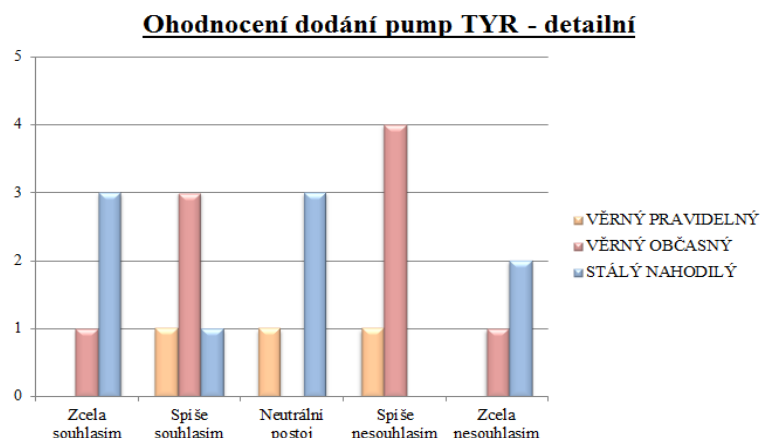
Podle zveřejněných výsledků je viditelné, že právě s dodáním výrobků do cílového místa, ať už v sídle prodejní organizace nebo koncového zákazníka v zahraničí, je poměrně velký problém. Deset respondentů, tedy přibližně 40% z celkového množství, s daným tvrzením nesouhlasí. Dalších šest respondentů vybralo neutrální postoj k danému tvrzení, protože se pozitivní a negativní zkušenosti s dodáváním pump střídají. Shodné množství pěti prodejních partnerů vybralo odpověď „Zcela souhlasím“ a také „Spíše souhlasím“.

Opět byla provedena detailní kontrola odpovědí tří skupin prodejních partnerů, které jsou pro firmu BUSCH VÝROBA CZ nejdůležitější. Tyto odpovědi jsou zobrazeny v tabulce č. 30 a následně také na obrázku č. 35.

Tab. 30: Ohodnocení dodání pump TYR - detailní

MOŽNÉ ODPOVĚDI	VĚRNÝ PRAVIDELNÝ	VĚRNÝ OBČASNÝ	STÁLÝ NAHODILÝ
Zcela souhlasím		1	3
Spíše souhlasím	1	3	1
Neutrální postoj	1		3
Spíše nesouhlasím	1	4	
Zcela nesouhlasím		1	2

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 35: Ohodnocení dodání pump TYR – detailní (vlastní zpracování)

Detailnější analýza ukázala, že skupina věrných pravidelných prodejních partnerů se vůbec neshodovala se svými odpověďmi. Naopak přesně polovina respondentů ze skupiny věrných občasných prodejních partnerů je nespokojena s celým procesem dodávání pump. Jedná se o Francii, Kanadu, Nizozemsko, UK a hlavně Španělsko, které zcela nesouhlasí s výše zmíněným tvrzením.

Doplňující otázka číslo 19 žádala respondenty, kteří vybrali odpověď „Spíše nesouhlasím“ nebo „Zcela nesouhlasím“, aby vysvětlili svůj výběr. Respondenti se hromadně shodli, že nejsou dodržovány dodací termíny, které jsou prezentovány při potvrzování objednávky. S tímto souvisejícím problémem je neinformovanost prodejních partnerů o prodloužení dodacích termínů, takže prodejní organizace nejsou schopné oznámit tuto informaci svým koncovým zákazníkům. Druhá skupina sporných situací nastává především v zemi dovozu, kde je problém s dokumentací připojené k zásilce. Často se stává, že dokumenty nejsou úplně, ať už se jedná o chybějící informace na podkladech (např. sériová čísla jednotlivých pump nebo také číslo původní objednávky z důvodu propojení v lokálním systému) nebo

chybí konkrétní dokumenty nutné pro provedení dovozu do zemí jako je Vietnam, kde sídlí koncový zákazník prodejní organizace z Thajska. Toto je jedna z problematik, na kterou se bude muset firma BUSCH VÝROBA CZ zaměřit.

#### Otázka č. 20 a 21

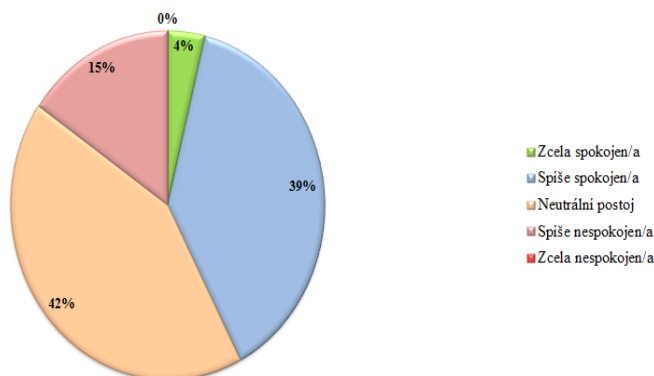
Výroba pumpy TYR není nastavena jako sériová. Jedná o zakázkovou produkci, kdy koncový zákazník ve své objednávce přesně specifikuje požadované parametry výrobku nebo alespoň přiblíží prostředí, ve kterém bude výrobek využíván. Často se může tedy jednat o to, že výrobce musí splnit speciální požadavky. Z toho důvodu byla položena otázka zjišťující spokojenost s rychlostí a flexibilitou při řešení a plnění speciálních požadavků koncových zákazníků. Informace zjištěné od respondentů jsou zobrazeny v tabulce č. 31 a v obrázku č. 36.

Tab. 31: Spokojenost s rychlostí a flexibilitou řešení speciálních požadavků

MOŽNÉ ODPOVĚDI		POČET
Zcela spokojen/a	MX	1
Spíše spokojen/a	MY+SE+FR+UK+ZA+CH+IE+DE+AT+AR	10
Neutrální postoj	CA+AU+NL+PL+US+TH+JP+TW+HU+SG+IT	11
Spíše nespokojen/a	AE+NO+ES+FI	4
Zcela nespokojen/a		0
<b>Celkem</b>		<b>26</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost s rychlostí a flexibilitou řešení speciálních požadavků



Obr. 36: Spokojenost s rychlostí a flexibilitou řešení speciálních požadavků (vlastní zpracování)



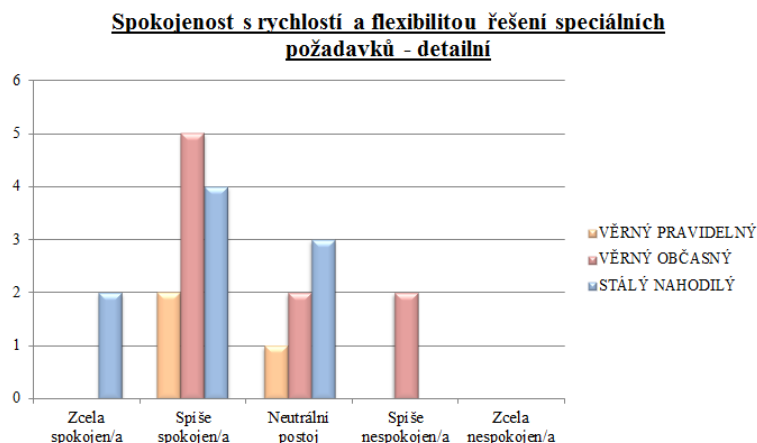
Na základě zobrazených výsledků lze tvrdit, že zákazníci mají neutrální postoj (celkem 11 respondentů). Na druhém místě s 10 odpověďmi jsou zákazníci, kteří jsou spíše spokojeni se způsobem a rychlostí řešení jejich speciálních požadavků. Nespokojení zákazníci jsou celkem čtyři. Důvodem pro výběr negativní odpovědi jsou pomalé odpovědi a pomalé návrhy řešení daných požadavků. Finsko požaduje rozšířit vůbec portfolio produktů, aby byla nadnárodní společnost schopna uspokojit koncové zákazníky ze všech průmyslových odvětví.

Tabulka č. 32 a obrázek č. 37 ukazují opět odpovědi prodejních partnerů již popsanych v předchozích částech. Jedná se o prodejní partnery věrné pravidelné, věrné občasné a stálé nahodilé.

Tab. 32: Spokojenost s rychlostí a flexibilitou řešení speciálních požadavků – detailní

MOŽNÉ ODPOVĚDI	VĚRNÝ PRAVIDELNÝ	VĚRNÝ OBČASNÝ	STÁLÝ NAHODILÝ
Zcela spokojen/a			2
Spíše spokojen/a	2	5	4
Neutrální postoj	1	2	3
Spíše nespokojen/a		2	
Zcela nespokojen/a			

Zdroj: vlastní zpracování

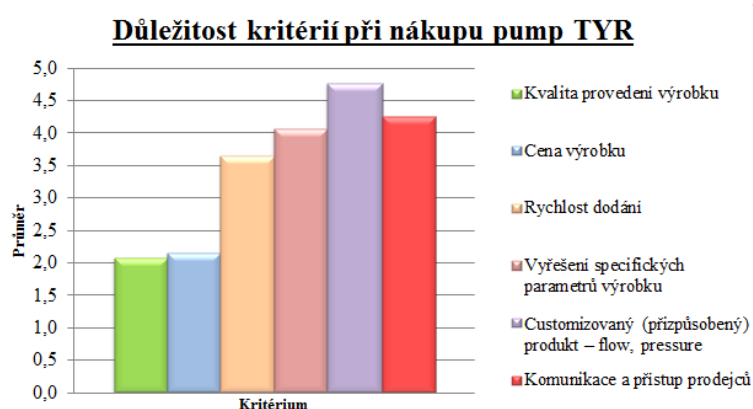


Obr. 37: Spokojenost s rychlostí a flexibilitou řešení speciálních požadavků – detailní (vlastní zpracování)

Na již zmíněné grafice je možné vidět, že pouze dva zákazníci z těchto skupin nejsou spokojeni s tímto aspektem prodeje. Jedná se o Španělsko, které bojuje s pomalostí odpovědi od prodejců, a dále již zmíněné Finsko, které požaduje větší portfolio.

## Otázka č. 22

V otázce číslo 22 byli respondenti požádáni, aby seřadili níže prezentovaná kritéria podle jejich důležitosti při nakupování pump TYR. Číslo jedna bylo označení pro nejdůležitější kritérium, číslo pět reprezentuje nejméně důležité kritérium. Po uspořádání veškerých odpovědí do tabulky byla vypočítána průměrná hodnota určující celkové pořadí daného kritéria. Čím nižší výsledek byl, tím důležitější dané kritérium pro kupujícího je. Zjištěné informace jsou zobrazeny v tabulce v příloze číslo I. Vizualně je možné vidět výsledky na obrázku č. 38.



Obr. 38: Důležitost kritérií při nákupu pump TYR (vlastní zpracování)

Celkově nejdůležitějším kritériem je pro kupující kvalita provedení výrobku blízko následován cenou výrobku. Především kritérium ceny je v průběhu celého dotazníkového šetření zmiňováno několikrát. A to z toho důvodu, že existují konkurenti, kteří stejný výrobek mohou nabízet levněji nebo za stejnou cenu nabízejí výrobek s více doplňky. Nejméně podstatnou záležitostí je pro prodejní partnery možnost „customizace“ neboli přizpůsobení výrobku co se týče tlak, průtoku a ostatních aspektů pumpy.

Tabulky č. 33, 34 a 35 zobrazují seřazení kritérií u jednotlivých skupin klíčových prodejních partnerů. U této otázky se odpovědi daných skupin neshodují.

*Tab. 33: Důležitost kritérií pro věrné pravidelné prodejní partnery*

KRITÉRIUM	PRŮMĚR	POŘADÍ
Kvalita provedení výrobku	<b>1,667</b>	<b>1.</b>
Cena výrobku	<b>2,667</b>	<b>3.</b>
Rychlost dodání	<b>4,000</b>	<b>4.</b>
Vyřešení specifických parametrů výrobku	<b>2,000</b>	<b>2.</b>
„Customizovaný“ produkt	<b>5,333</b>	<b>5. - 6.</b>
Komunikace a přístup prodejců	<b>5,333</b>	<b>5. - 6.</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Irsko, Německo a Norsko, které jsou věrnými pravidelnými prodejními partnery, považuje za nejdůležitější kritérium při nákupu kvalita výrobku. Specifické požadavky a jejich způsob řešení je na druhém místě. Nečekané je, že cena výrobku se umístila až na třetím místě. Nejméně důležité jsou shodně kritéria týkající se komunikace a přístup prodejců a customizace neboli přizpůsobení výrobku.

*Tab. 34: Důležitost kritérií pro věrné občasné prodejní partnery*

KRITÉRIUM	PRŮMĚR	POŘADÍ
Kvalita provedení výrobku	<b>1,444</b>	<b>1.</b>
Cena výrobku	<b>2,444</b>	<b>2.</b>
Rychlost dodání	<b>3,889</b>	<b>3.</b>
Vyřešení specifických parametrů výrobku	<b>4,556</b>	<b>6.</b>
Customizovaný produkt	<b>4,222</b>	<b>4.</b>
Komunikace a přístup prodejců	<b>4,444</b>	<b>5.</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Stejně jako u první skupiny prodejních partnerů, tak i u věrných občasných prodejních partnerů je kvalita výrobku na prvním místě při rozhodování se o nákupu. Zde je na druhém místě cena výrobku, naopak vyřešení specifických požadavků výrobků se umístilo až na posledním, šestém, místě.

Tab. 35: Důležitost kritérií pro stálé nahodilé prodejní partnery

KRITÉRIUM	PRŮMĚR	POŘADÍ
Kvalita provedení výrobku	2,444	2.
Cena výrobku	1,333	1.
Rychlost dodání	3,556	3.
Vyřešení specifických parametrů výrobku	4,222	4.
Customizovaný produkt	5,000	6.
Komunikace a přístup prodejců	4,444	5.

Zdroj: vlastní zpracování

Nakonec skupina stálých nahodilých prodejních partnerů nejvíce upřednostňuje cenu výrobku. Kvalita výrobku se umístila na druhém místě a rychlost dodání na třetím. Nedůležité je možnost přizpůsobení produktu.

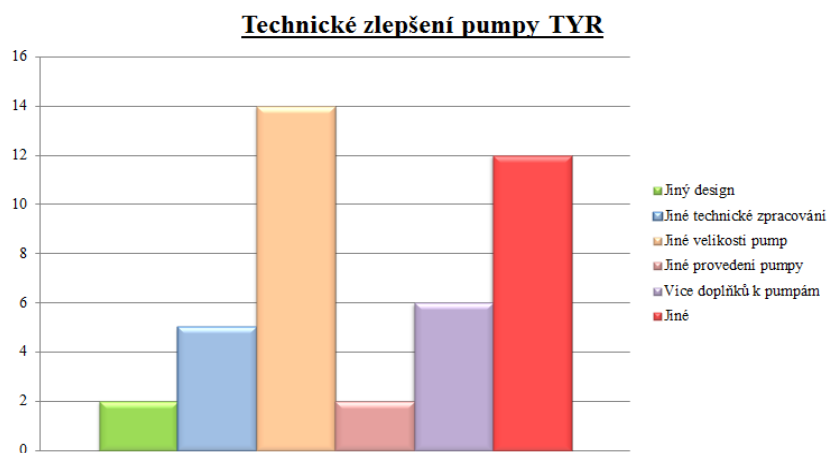
#### Otázka č. 23 a 24

Dvojice otázek č. 23 a 24 byla zaměřena na zjištění informací, co by chtěli zákazníci změnit na pumpě TYR z technického hlediska. Po konzultaci s pracovníkem oddělení kvality, který se zabývá kontrolou právě těchto pump, bylo navrženo pět konkrétních možností (viz tabulka č. 36). Pokud by pro prodejní partnery nebyla vhodná ani jedna z možností, mohli zde přidat svůj vlastní nápad. Respondenti mohli vybrat i více odpovědí než pouze jednu. Graficky jsou odpovědi respondentů zobrazeny na obrázku č. 39.

Tab. 36: Technické zlepšení pump TYR

MOŽNÉ ODPOVĚDI		POČET
Jiný design	MY+FR	2
Jiné technické zpracování	SE+NO+SG+IT+FI	5
Jiné velikosti pump	MY+SE+FR+NL+ZA+CH+IE+DE+TH+AT+NO+ES+SG+AR	14
Jiné provedení pumpy	CH+AT	2
Více doplňků k pumpám	ZA+US+TH+HU+SG+FI	6
Jiné	CA+AU+SE+NL+AE+MX+PL+UK+ZA+DE+JP+TW	12

Zdroj: vlastní zpracování



*Obr. 39: Technické zlepšení pump TYR (vlastní zpracování)*

Nejčastější odpovědí byl požadavek jiných velikostí pump. Jak již bylo prezentováno v podkapitole 4.2.3, firma BUSCH VÝROBA CZ vyrábí celkem 6 velikostí. Následně každou tu velikost je možné vyrábět v několika provedeních. Přesto je podle odpovědí respondentů zřejmé, že jsou vyráběné velikosti pump nedostačující. Někteří potenciální koncoví zákazníci prodejních organizací Busch fungují v průmyslových odvětvích, které vyžadují ještě větší pumpy než ty, které BUSCH VÝROBA CZ vyrábí. Jako příklad je možné uvést čištění odpadních vod, provzdušnění obrovských prostor nebo filtrace velkého množství prachu v prostředí. Také jsou potřeba i menší varianty pump pro jednodušší aplikaci, které by byly levnější.

Druhou nejčastější odpovědí je možnost Jiné, kde zákazníci zmínili další možné technické úpravy pumpy. Často se jedná o přidání určitých součástí, které by koncovým zákazníkům usnadnily využívání výrobku od české výrobní firmy. Například integrovaný lapač jisker, frekvenční měnič nebo mechanická těsnění. Další poznámkou bylo používat materiál, který nebude podléhat korozi. Všechny odpovědi je možné vidět v příloze J.

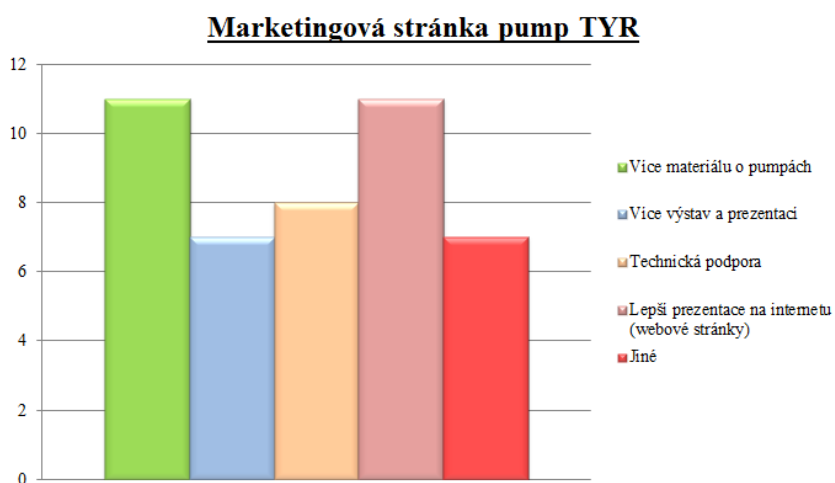
## **Otázka č. 25**

Následující otázka se podobně jako otázka č. 23 týkala možných zlepšení, která by navrhli nebo požadovali zákazníci. V tomto případě se jedná o zlepšení z marketingového hlediska. Opět bylo prodejním partnerům navrženo několik možností spolu s příležitostí vlastního nápadu. Odpovědi jsou prezentovány v tabulce č. 37 a na obrázku č. 40. Všechny odpovědi na tuto otázku jsou zobrazeny v příloze č. K.

Tab. 37: Marketingové zlepšení pump TYR

MOŽNÉ ODPOVĚDI		POČET
Více materiálu o pumpách	MY+FR+UK+ZA+US+CH+JP+AT+HU+SG+AR	11
Více výstav a prezentací	MY+MX+PL+ZA+CH+IE+IT	7
Technická podpora	MY+AE+JP+AT+TW+ES+SG+FI	8
Lepší prezentace na internetu	AU+SE+FR+UK+ZA+IE+DE+TH+AT+NO+HU	11
Jiné	CA+FR+NL+MX+DE+JP+NO	7

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 40: Marketingové zlepšení pump TYR (vlastní zpracování)

Stejný počet jedenácti respondentů u této otázky doporučuje zajistit více materiálu o pumpách a také zlepšit prezentaci firmy na internetu. Materiál o pumpách je myšlen nejen propagační, ale hlavně informativní. Větší technická podpora, více účasti na výstavách a prezentacích a jiné možnosti jsou přibližně vyrovnané. V případě jiných možností respondenti zmiňují, že by rádi svým koncovým zákazníkům ukázat prospekty prezentující úspěšné aplikace prodaných pump TYR, pozitivní případové studie a fotografie jednotlivých zapojení pump. Výběr pumpy probíhá přes internetový výpočetní nástroj, kam prodejní organizace nebo pracovník českého prodejního oddělení zadá požadované parametry a tento nástroj doporučí nejvhodnější variantu pumpy. Někteří respondenti požadují, aby byl tento nástroj zpřístupněn také jejich koncovým zákazníkům.

## Otázka č. 26

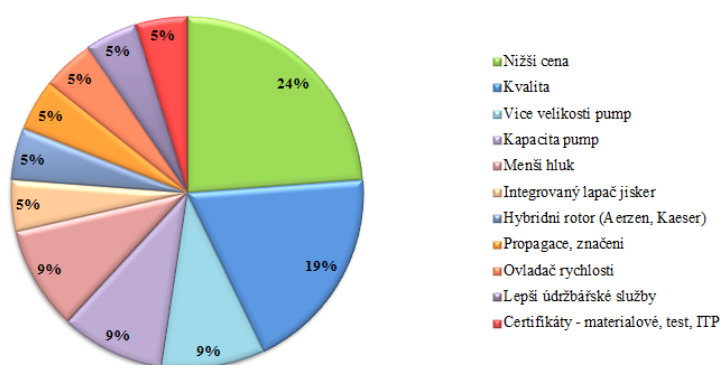
Poslední otázkou byli respondenti dotázáni, co konkrétně jejich koncové zákazníci zaujalo na výrobcích konkurentů na lokálních trzích. Seznam poznatků získaných z jednotlivých odpovědí respondentů je možné vidět v tabulce č. 38 a na obrázku č. 41.

Tab. 38: Poznátky o výrobcích konkurentů

MOŽNÉ ODPOVĚDI		POČET
Nižší cena	MY, PL, TW, HU, IT	5
Kvalita	UK, TW, HU, FI	4
Více velikostí pump	UAE, HU	2
Menší hluk	PL, NO	2
Kapacita pump	IE, TH	2
Integrovaný lapač jisker	AU	1
Hybridní rotor (Aerzen, Kaeser)	NL	1
Propagace, značení	ZA	1
Ovladač rychlosti	NO	1
Lepší údržbářské služby	JP	1
Certifikáty - materiálové, test, ITP	SG	1

Zdroj: vlastní zpracování

**Poznátky o výrobcích konkurentů**



Obr. 41: Poznátky o výrobcích konkurentů (vlastní zpracování)

Nejčastěji byla zmíněna nižší cena konkurenčních výrobků následovaná kvalitou pump. Nejen v prostředí Evropy, ale také v Asii se pohybují konkurenční firmy Aerzen a Kaeser,

které mají kvalitnější výrobky, které jsou doplněny rozsáhlejším množstvím doplňků. Nižší cenu zmínili zákazníci z Malajsie, Polska, Taiwanu, Maďarska a Itálie. Prodejní organizace z Taiwanu a Maďarska také zaujala kvalita konkurenčních výrobků, což zmínila i Velká Británie a Finsko. Následující poznatky zobrazené na grafu č. 41 byly vždy zmíněny dvěma, respektive jedním respondentem.

### **Otázka č. 27**

Poslední otázka byla do dotazníkového šetření přidána pro poskytnutí dodatečného prostoru, pokud by respondenti měli jakékoliv další připomínky a poznámky na záležitosti, kterých se otázky v dotazníku netýkaly. Většinou odpovídající shrnuli poznámky, které měli k jednotlivým otázkám a hlavně znovu poukázali na ty nejdůležitější.

Velmi často porovnávali kvalitu a cenu konkurentů na trzích v jednotlivých zemích. Na konkurenčních trzích se pohybují firmy s cenově výhodnějšími nebo také s výrobky kvalitativně lepšími (lepší vybavení výrobku) než jsou právě varianty výrobku TYR. Častou připomínkou týkající se pump TYR je žádost o rozšíření portfolia výrobků.

Další skupina poznámek se týkala právě práce prodejního oddělení české výrobní firmy. Je nutné, aby zaměstnanci tohoto oddělení včas a úplně odpovídali, zjišťovali veškeré informace potřebné pro možné potvrzení objednávky a také pravidelně informovali prodejní partnery ohledně dané zakázky.

Dodatečné záruční dokumenty jako jsou materiálové certifikáty nebo certifikát o testování, speciální typy použitých motorů, různé požadavky barev a další podobné speciální požadavky jsou požadovány prodejním partnerem ze Singapuru.



## 6 Návrhy zlepšení prodejního procesu

V této kapitole budou představeny návrhy řešení problému týkající se interního prodejního procesu pump TYR. Cílem práce je zefektivnit a zlepšit prodejní proces tak, aby vyhovoval nejenom prodejním partnerům, ale i zaměstnancům firmy.

Pro prezentování určitých návrhů, jak zlepšit interní prodejní proces, byly také využity výstupy analýzy odpovědí poskytnutých respondenty. Jejich odpovědi jsou tím nejdůležitějším zdrojem, protože na základě jejich názorů je firma schopna změnit určité aspekty ke spokojenosti všech. Ostatní odpovědi zaměřující se na daný výrobek a jeho parametry budou v blízké budoucnosti využity pro vývoj pumpy TYR přesně tak, aby vyhovovala stávajícím koncovým zákazníkům a bylo také možné získat nové koncové zákazníky.

V následujících odstavcích bude více dopodrobna popsáno několik návrhů, které by měly napomoci zlepšit práci v prodejním oddělení firmy.

Hlavním návrhem pro zlepšení prodejního procesu je implementace systému CRM (Customer Relations Management). Tento systém bude nápomocen prodejním partnerům, a to z důvodu jejich dostatečné informovanosti o prodejních objednávkách.

Dále je možné zmínit například rozdělení činností pro tři skupiny pracovníků z důvodu lepší efektivity a rychlosti zpracování zakázky. Spolu s rozdělením činností je spojeno vytvoření takzvaného checklistu, který by měl napomoci splnění všech potřebných aktivit pro úspěšnou expedici prodejní objednávky.

Mezi ostatními návrhy jsou zde prezentována pravidelná dotazníková šetření propojená s peněžním ohodnocením a také pravidelné videokonference.

## 6.1 Customer Relationship Management systém

Hlavním podnětem pro implementaci systému CRM je prodejními partnery často zmiňovaný problém nedostatečné komunikace od prodejce a tím vyvolané špatné informovanosti prodejních partnerů o důležitých aspektech zakázky (cena, datum dodání, atd.).

Možným řešením je ve firmě zavést program, kde by bylo možné vidět celý proces týkající se prodejní zakázky. Například by zde byly vidět všechny prodejní objednávky od prodejních partnerů firmy. U každé objednávky by byl celý seznam činností, které byly provedeny spolu s datem provedení a díky tomu také status této objednávky. A přesně tyto informace by mohl prodejní partner vidět po svém přihlášení do systému ze vzdáleného připojení. Díky tomuto systému by všichni zákazníci byli informováni i v případě, že by jim prodejci firmy BUSCH VÝROBA CZ neodpověděli (viz obrázek č. 42). Všechny informace by musely být zadávány v anglickém jazyce.

<b>Objednávka č. 182001515</b>	• přijata poptávka od Busch Australia	01.11.2016 10:15
	• telefonní hovor se zákazníkem	01.11.2016 14:20
	• odeslána odpověď s nabídkou	02.11.2016 08:50

Obr. 42: Ukázka informací v požadovaném systému (vlastní zpracování)

CRM je zkratkou pro Customer Relations Management neboli Řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o systém, který firmě napomáhá mít pod kontrolou vztah se svými zákazníky (s prodejními partnery, v případě BUSCH VÝROBA CZ). Podle CRM portálu jsou tyto systémy sestaveny z určitých modulů, které fungují přesně podle požadavků jednotlivých firem. Mezi tyto moduly je možné zmínit například správa veškerých informací o obchodních partnerech společnosti, shromažďování informací o jednotlivých obchodních případech, e-mailová korespondence a také analytické nástroje hodnotící výsledky z jednotlivých modulů (CRM Portál a., 2007). Mezi výhody CRM systémů řídící vztahy se zákazníky patří zefektivnění prodejního procesu, dostupnost všech potřebných prodejních dat (o obchodních partnerech, o prodejních zakázkách,...), možnost nastavení workflow a rozdělování úkolů a mnoho dalšího. Celkově tyto systémy napomáhají zlepšovat práci

všech pracovníků konkrétních oddělení, ušetřit čas a také určité množství nákladů (CRM Zone, 2011).

Jako příklad je možné zmínit zahraniční systém **Office42/Bitrix24** a český software **CRM Leonardo 7**.

Office42 je komplexní systém, který zahrnuje přibližně 35 možných nástrojů sloužících pro řízení dokumentů, personálního oddělení, plánování aktivit, atd. Velmi důležitý je zde nástroj CRM, který pomáhá spravovat údaje o zákaznících, ukládá telefonní hovory, zprávy, schůzky a také zahrnuje veškeré úkoly. Tento systém je možné pořídit ve verzi pevně umístěné v konkrétní firmě ve dvou verzích (BizPace, BizPace Enterprise) a v cloudové verzi (neboli ve verzi umístěné online na internetu) ve čtyřech variantách (Free, Plus, Standard, Professional). Licence trvají 1, 6 nebo 12 měsíců. Cenově se pevné verze pohybují od 5 000 USD do 15 000 USD (cca. 125 000 Kč až 375 000 Kč). Cloudové verze jsou cenově ohodnocené následovně – 39 USD, 99 USD nebo 199 USD za měsíc (Office42 B.). Pouze v případě cloudové verze Free a Plus není možné připojit externí uživatele.

Malá ukázka funkčnosti systému Office42 je zobrazena na obrázcích v přílohách L, M, N a O. Je zde zobrazen seznam aktivit pracovníka, tzv. „prodejní trychtýř“ zobrazující souhrnné informace o statusu objednávek, telefonní hovor s jedním z obchodních partnerů a tok, jak na sebe aktivity navazovaly.

Druhou ukázkou systémů, které jsou využívány pro řízení vztahů se zákazníky, je český software CRM Leonardo 7. Tento software, který je vytvořen firmou D3Soft s.r.o., je také sestaven z jednotlivých modulů, které si kupující může přizpůsobit dle svých potřeb.

Tento systém je schopný pracovat spolu s již implementovanými ERP systémy ve společnostech. Je zde možné využít například moduly workflow, plánování, řízení celého obchodního případu a kontrola nad ním, marketing, atd. Přínosem CRM Leonardo je snížení nákladů, snížení množství lidských zdrojů, zefektivnění procesů a vyšší produktivita pracovníků (CRM Portál b., 2007).

Díky systému podobnému výše představeným softwarům je možné zlepšit prodejní proces uvnitř firmy a je možné mít hlavně kontrolu, zda byly všechny činnosti spojené s prodejní zakázkou splněny a také kdy byly splněny. Dále je díky ostatním modulům možné zadané údaje analyzovat, prostřednictvím softwaru i komunikovat, a další. Z těchto důvodů byl CRM systém zahrnut mezi návrhy, které by mohly zlepšit prodejní proces ve firmě BUSCH VÝROBA CZ.

## **6.2 Rozdělení úkolů pro 3 skupiny zaměstnanců**

Jak již bylo zmíněno v prodejním procesu, momentálně je prodej pump TYR rozdělen mezi větší množství prodejců. Každý prodejce má přesně stanovené země prodejních partnerů neboli prodejní organizace Busch, od kterých přijímají poptávky a komunikují pouze s nimi. Prodejci zařizují objednávky konkrétních prodejních partnerů od začátku až do konce, tedy od přijetí poptávky až do fakturace zakázky a její odvoz.

Jedním z návrhů na zefektivnění procesů jsou rozdělení prodejního oddělení na tři skupiny pracovníků. Možné rozdělení činností pracovníků prodejního oddělení je zobrazeno na obrázku č. 43). Tyto skupiny by zpracovávaly objednávky od všech firemních prodejních partnerů nezávisle na zemi původu, ale měly by zodpovědnost pouze za omezené množství činností. Důvodem rozdělení činností je zaměření a odlišné schopnosti potřebné pro činnosti jednotlivých skupin. Z toho důvodu by mohlo nastat zrychlení celkového procesu zpracování objednávek.

#### První pracovní skupina

- přijetí poptávky, zjištění požadovaných specifikací
- provedení kalkulace správného typu pumpy
- konzultace s R&D v případě nestandardních požadavků
- iniciování schůzky s ostatními odděleními kvůli nestandardům
- odeslání nabídky zákazníkovi - cena, datum doručení
- potvrzení nabídky zákazníkem odeslánou objednávkou



#### Druhá pracovní skupina

- zadání objednávky do systému Infor LN
- objednání motorů a řemenů od dodavatelů
- kontrola množství požadovaných položek pro výrobu na skladě
- předání zakázky do konstrukčního oddělení



#### Třetí pracovní skupina

- příprava objednávky na expedici v systému, kontrola úplnosti
- vystavení dodacího listu a visaček na polepení obalu zakázky
- fakturace, proclení a zajištění ostatních nutných dokumentů
- objednání dopravy
- informování zákazníka o datu expedice

*Obr. 43: Rozdělení pracovních úkolů pro 3 skupiny zaměstnanců (vlastní zpracování)*

U první navrhované skupiny zaměstnanců prodejního oddělení je větší nutnost odborné specializace a pochopení kompletního procesu výroby pumpy TYR u prvotních činností. Odbornost je nutná z toho důvodu, aby bylo možné novým nebo neznalým prodejním partnerům pomoci s výběrem správného typu pumpy TYR. Zde je také nezbytná komunikativnost a znalost anglického jazyka, který je v celé nadnárodní společnosti nastaven jako základní.

Navržené úkoly prodejců z druhé skupiny jsou zaměřeny na práci v lokálním ERP systému Infor LN. Jak je vidět na již obrázku č. 43, jedná se o zadávání prodejní objednávky do systému se všemi potřebnými kroky, odeslání konečného Order Acknowledgement prodejnímu partnerovi, individuální objednávání motorů a klínových řemenů u dodavatelů, atd. V průběhu zpracovávání objednávky je také nutné komunikovat se prodejními partnery, i když v menší míře než pracovníci první skupiny.

Třetí část pracovních úkolů prodejního oddělení je orientovaná na dokončení zpracovávání celé prodejní objednávky. Je zde nutná znalost systémových kroků pro expedici zakázky a fakturaci. Velmi důležitou činností této skupiny je zajištění veškerých potřebných dokumentů, které mají zakázku doprovázet. Mezi tyto dokumenty patří například Vývozní doprovodný doklad od určitého Celního úřadu sloužící k proclení zásilky a také například Certifikát o původu zboží od Hospodářské komory ČR, který je potřeba v zemích, jako jsou Spojené arabské emiráty nebo Vietnam. Podle některých odpovědí respondentů v dotazníku se často stává, že některé nezbytné dokumenty umožňující vstup zboží do země kupujícího u zásilky chybí. Proto je nutné, aby se pouze jeden nebo dva zaměstnanci zaměřili na tyto aktivity z důvodu eliminace problémů. Posledním úkolem této skupiny je objednávka nejvhodnější dopravy a správné označení zásilky.

### **6.3 Seznam činností pro úspěšnou realizaci zakázky (tzv. Checklist)**

Další návrh pro efektivnější interní prodejní proces nastavený ve firmě BUSCH VÝROBA CZ navazuje na rozdělení činností při zpracovávání prodejní objednávky.

Pro ujištění, že u dané zakázky byly splněny všechny činnosti potřebné pro úspěšné dodání zboží prodejnímu partnerovi, byl vytvořen seznam všech činností. Prostřednictvím tohoto nástroje je možné kontrolovat, zda vůbec byla daná činnost provedena a kdo tak provedl. U jednotlivých činností musí být také uvedeno i datum provedení. Jak je možné vidět na obrázku č. 44, činnosti jsou rozděleny na tři skupiny právě na základě předchozího návrhu. U každého splněného úkolu je nutné zaškrtnout příslušné políčko v prvním sloupci.

ČINNOSTI DŮLEŽITÉ PRO REALIZACI ZAKÁZKY ČÍSLO \_\_\_\_\_

✓	Úkol	Jméno odpovědného pracovníka	Datum
<input type="checkbox"/>	Obdržení poptávky od prodejního partnera		
<input type="checkbox"/>	Provedení kalkulace dle zadáných požadavků (webová stránka, Excel)		
<input type="checkbox"/>	Konzultace s R&D a ostatními odděleními v případě nestandardních požadavků		
<input type="checkbox"/>	Iniciování schůzky s ostatními odděleními v případě nestandardních požadavků		
<input type="checkbox"/>	Zaslání odpovědi prodejnímu partnerovi + odeslání nabídky		
<input type="checkbox"/>	Potvrzení nabídky prodejním partnerem odeslanou objednávkou		
<input type="checkbox"/>	Komunikace ke zjištění konečných specifikací (typ pumpy, datum dodání, aj.)		
<hr/>			
<input type="checkbox"/>	Zadání konečné objednávky do systému Infor LN		
<input type="checkbox"/>	Odeslání prodejnímu partnerovi potvrzení obj. Order Acknowledgement ze systému		
<input type="checkbox"/>	Požadavek na potvrzení OA k předjetí problémů		
<input type="checkbox"/>	Objednání motorů a klínových řemenů přímo pro tuto objednávku		
<input type="checkbox"/>	Kontrola množství požadovaných položek pro výrobu na skladě (příp. Nákup. odd.)		
<input type="checkbox"/>	Upřesnit zákazníkovi o konkrétním datu dodání (v případě, že nebylo uvedeno v OA)		
<input type="checkbox"/>	Předání objednávky do Konstrukčního oddělení (pro vytvoření nutné dokumentace)		
<hr/>			
<input type="checkbox"/>	Oznámit prodej. partnerovi v případě zpožděné zakázky (dle informací z Výroby)		
<input type="checkbox"/>	Expedice prodejní objednávky ze systému		
<input type="checkbox"/>	Příprava potřebných dokumentů k expedici (dodací list,...)		
<input type="checkbox"/>	Příprava visaček + polepení obalů zakázek pro identifikaci + kontrola kompletace		
<input type="checkbox"/>	Objednání dopravy pro odvoz zakázky		
<input type="checkbox"/>	Fakturace		
<input type="checkbox"/>	Odeslání faktury prodej. partnerovi a ostatním (ext. účetní, ext. služby k Intrastatu)		
<input type="checkbox"/>	Proclení (v případě potřeby) + zajištění nutných dokumentů (certifikáty,...)		
<input type="checkbox"/>	Odeslání test reportu prodejnímu partnerovi (v případě potřeby)		

Obr. 44: Činnosti důležité pro realizaci zakázky (vlastní zpracování)

Manažer prodejního oddělení má tak možnost kontroly úplnosti, efektivity a rychlosti zpracování celé prodejní objednávky.

## **6.4 Motivační program**

Pomocí podobného dotazníku, který byl použit v této diplomové práci, by bylo vhodné provádět také čtvrtletní kontroly. Prostřednictvím těchto kontrol by byly pravidelně zjišťovány aktuální informace o tom, co si zákazníci firmy myslí o dodávkách, zda byly nějaké problémy, ať už s výrobkem nebo náhodou s doprovodnými službami, atd.

Prodávání je hlavní pracovní náplní zaměstnanců prodejního oddělení, a proto by se měli snažit prodat co nejvíce pump. Z toho důvodu by jejich činnost měla být napojena také na jejich ohodnocení určitými bonusy.

V případě, že by čtvrtletní dotazníkové šetření u prodejních partnerů dopadlo špatně, je možné toto zohlednit prostřednictvím snížení vyplácených bonusů v rámci peněžního ohodnocení. Je důležité, aby si prodejci uvědomili, že základ firemního úspěchu je závislý na množství prodaných pump. A právě množství prodaných pump je závislý na práci celého prodejního oddělení.

## **6.5 Doprovodné činnosti prodejního procesu**

Mezi tyto činnosti je vhodné doporučit pravidelné videokonference a další setkání se prodejními partnery. Tyto podpůrné aktivity napomáhají k budování pozitivních vztahů se všemi prodejními partnery, což je jedním z důležitých faktorů pro zvýšení prodaných pump v budoucnu. Ze získaných odpovědí vyplývá, že pravidelná komunikace s prodejními partnery je nezbytná při řešení problémů vzniklých během zpracovávání prodejních objednávek.



# ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na aktivity výrobní firmy BUSCH VÝROBA CZ s.r.o., která je součástí nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems sídlící v Německu. Firma vyslovila žádost o provedení výzkumu spokojenosti svých prodejních partnerů a koncových zákazníků. Důvodem byla potřeba dozvědět se veškeré názory na produkci svého prozatím nejdůležitějšího výrobku, a to pumpy TYR. Na základě výsledků již zmíněného výzkumu bylo cílem této práce navrhnout zefektivnění interního prodejního procesu ke spokojenosti prodejních partnerů a zaměstnanců prodejního oddělení.

V úvodu teoretické rešerše byl nastíněn význam globalizace a mezinárodního obchodu, který byl podnětem pro vznik nadnárodních společností. Tento typ společnosti se podle teoretických poznatků stal v posledních desetiletích jedním z nejrychleji se rozšiřujících. Právě proto jsou dále prezentovány informace týkající se nadnárodních společností, ať už se jedná o jejich historii, rozdělení nebo ohodnocení jejich mezinárodnosti. Pro distribuci výrobků od výrobce až ke koncovému zákazníkovi je využíván distribuční článek pobočky nadnárodní korporace např. v zemi koncového zákazníka. Prodej mezi pobočkami nadnárodní společnosti se nazývá intra-firemní prodej a v rámci tohoto prodeje nedochází ke změně vlastníka výrobku.

Cílem této diplomové práce bylo na základě výsledků analýzy zhodnocující prodejní proces klíčového výrobku vybrané firmy navrhnout kroky pro zlepšení tohoto procesu. Analýza prodejního procesu byla provedena pomocí dotazníkového šetření. Dotazník vytvořený v rámci tohoto šetření byl rozeslán mezi všechny prodejní partnery české výrobní společnosti. Návratnost odpovědí na dotazník byla celkem 76%. Otázky, které byly zahrnuty v dotazníku, bylo možné rozdělit do dvou skupin. První skupina zahrnovala důležité otázky hodnotící práci zaměstnanců prodejního oddělení firmy BUSCH VÝROBA CZ. Do druhé skupiny bylo možné zařadit otázky, které se zaměřují pouze na výrobek a jeho parametry.

Při zhodnocení odpovědí na otázky dotazníku týkající se práce prodejního oddělení bylo zjištěno, že největším problémem týkající se práce zaměstnanců prodejního oddělení v české výrobní společnosti, je především komunikace s prodejními partnery. S tímto

problémem souvisí i nespokojenost prodejních partnerů s konečným dodáním prodejní zakázky do místa určení. Odpovědi v rámci komunikace bývají velmi pozdě, neúplné, atd.

Na základě odpovědí respondentů bylo navrženo několik nástrojů, které napomohou zefektivnění prodejního procesu. Hlavním nástrojem je především implementace CRM systému, který by sledoval celkové dění okolo jednotlivých prodejních zakázek. Díky tomuto systému, do kterého by měli přístup také prodejní partneři, budou poskytnuty veškeré informace o zakázce. Dalším nástrojem, který prodejnímu oddělení napomůže, je tzv. Checklist. Checklist je seznam činností, které je nutné splnit po úspěšnou realizaci prodejní zakázky. Díky tomuto nástroji je možné kontrolovat, zda daný pracovník provedl všechny činnosti. Následující možností pro prodejní oddělení je rozdělení činností do tří skupin pracovníků. Každá skupina bude zodpovědná pouze za omezenou část činností u dané zakázky. V rámci tohoto návrhu je možné rozdělit činnosti dle specializace jednotlivých zaměstnanců. Posledními návrhy pro zlepšení práce prodejního oddělení a také vztahu se zákazníky jsou pravidelně pořádané videokonference a také čtvrtletní hodnocení aktuální práce českého prodejního oddělení zákazníkem pomocí krátkého dotazníku. Výsledky těchto hodnocení by byly napojeny na prémiové ohodnocení, ať už pozitivním či negativním směrem.

Na závěr je možné říci, že cíl práce byl splněn. Výsledky analýzy prostřednictvím dotazníkového šetření budou předány společnosti BUSCH VÝROBA CZ pro úpravu stávajícího prodejního procesu týkajícího se klíčového výrobku firmy, kterým je vakuová pumpa TYR.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AGGARWAL, Raj, Jenny BERRILL, Elaine HUTSON a Colm KEARNEY. 2011. What is a multinational corporation? Classifying the degree of firm-level multinationality. *International Business Review* [online]. 2011-12-17, **20**(5): 557-577 [cit. 2015-11-14]. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2010.11.004. ISSN 09695931. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969593110001277>.

BLAŽEK, Ladislav a Alena ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ. 2013. *Nadnárodní společnosti v České republice: vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-478-0.

BUSCH VACUUM PUMPS AND SYSTEMS. 2015. *Busch Vacuum Pumps and Systems* [online]. Maulburg, Německo: Dr.-Ing. K. Busch, 2015 [cit. 2015-10-17]. Dostupné z: <http://www.buschvacuum.com/cz/cs>

BUSINESS DICTIONARY. 2016. Allocation. *Business Dictionary* [online]. Washington, USA: WebFinance Inc. [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/allocation.html>

BUSINESS DICTIONARY B. 2016. Business license. *Business Dictionary* [online]. Washington, USA: WebFinance Inc. [cit. 2016-10-09]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/business-license.html>

BUSINESS INFO. 2010. Typy organizačních struktur a jejich členění. *Business Info* [online]. Praha: Czech Trade [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=1>.

CLAUSING, Kimberly A. 2009. Intrafirm trade. *The Princeton encyclopedia of the world economy* [online]. Princeton: Princeton University Press, s. 706-708 [cit. 2016-12-01]. ISBN 978-0-691-12812-2. Dostupné z: [www.search.proquest.com](http://www.search.proquest.com)

CONNERSVILLE CHAMBER OF COMMERCE. 2006. History of Connersville Indiana. *Connersville Chamber of Commerce* [online]. Connersville, USA: Connersville Chamber

of Commerce, [cit. 2015-10-18]. Dostupné z: [http://www.connersvillechamber.com/tourism/tourism\\_history.htm](http://www.connersvillechamber.com/tourism/tourism_history.htm)

CORCOS, Gregory, Delphine M. IRAC, Giordano MION a Thierry VERDIER. 2013. The Determinants of Intrafirm Trade: Evidence from French Firms. *Review of Economics and Statistics* [online]. 95(3), 825-838 [cit. 2016-12-01]. DOI: 10.1162/REST\_a\_00293. ISSN 0034-6535. Dostupné z: [http://www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/REST\\_a\\_00293](http://www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/REST_a_00293)

CRM PORTÁL. 2007. Co je CRM? *CRM portál: zpravodaj z oblasti CRM* [online]. Přerov: CRM portál [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: [www.crmportal.cz/co-je-crm](http://www.crmportal.cz/co-je-crm)

CRM PORTÁL. 2007b. CRM Leonardo 7. *CRM portál: zpravodaj z oblasti CRM* [online]. Přerov: CRM portál [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: [www.crmportal.cz/crm-leonardo-7/](http://www.crmportal.cz/crm-leonardo-7/)

CRM ZONE. 2011. Přínos a výhody CRM systému. *CRM Zone CZ* [online]. Boskovice: Dabs a.s. [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: [www.crm-zone.cz/cs/vyhody\\_crm\\_systemu/](http://www.crm-zone.cz/cs/vyhody_crm_systemu/)

ČNB. 2016. Přímé zahraniční investice za rok 2014. In: *Česká národní banka* [online]. Praha: ČNB, Sekce statistiky a datové podpory [cit. 2016-07-09]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni\\_balance\\_stat/publikace\\_pb/pzi/PZI\\_2014\\_CZ.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_balance_stat/publikace_pb/pzi/PZI_2014_CZ.pdf)

DAVID. 2014. The World's Top 100 Non-Financial TNCs Ranked by Foreign Assets. *Top Foreign Stocks* [online]. USA: Top Foreign Stocks [cit. 2016-06-19]. Dostupné z: <http://topforeignstocks.com/2014/09/16/the-worlds-top-100-non-financial-tncs-ranked-by-foreign-assets/>

DVOŘÁČEK, Jiří. 2006. *Společné a nadnárodní podniky*. Praha: Oeconomica, 199 s. ISBN 80-245-1029-4.

ECONOMIST. 2012. Biggest transnational companies. *The Economist* [online]. [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: [www.economist.com/blogs/graphicdetail/2012/07/focus-1](http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2012/07/focus-1)

EVROPSKÁ KOMISE. 2016. Fúze podniku se zahraničními společnostmi. *Evropská unie: Vaše Evropa* [online]. Brusel: Evropská komise: DG Vnitřní trh, průmysl, podnikání a malé a střední podniky [cit. 2016-06-04]. Dostupné z: [http://europa.eu/youreurope/business/start-grow/mergers-acquisitions/index\\_cs.htm](http://europa.eu/youreurope/business/start-grow/mergers-acquisitions/index_cs.htm)

HASHIMZADE, Nigar, John BLACK a Gareth MYLES. 2013. *A dictionary of economics* [online]. 4th. ed. Oxford: Oxford University Press [cit. 2015-11-01]. ISBN 978-019-1759-130. Dostupné z: <http://www.oxfordreference.com>

IETTO-GILLIES, Grazia a Tannis SECCOMBE-HETT. 1997. *WHAT DO INTERNATIONALIZATION INDICES MEASURE?* [online]. Londýn [cit. 2016-06-12]. 1366-6290. Dostupné z: <http://bus.lsbu.ac.uk/cibs/sites/bus.lsbu.ac.uk.bus.cibs/files/6-97.pdf>. South Bank University, London.

IMF STAFF. 2008. Globalization: A Brief Overview. *International Monetary Fund* [online]. Washington, USA: International Monetary Fund [cit. 2016-07-23]. Dostupné z: [http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2008/053008.htm#P35\\_4963](http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2008/053008.htm#P35_4963)

INVESTOPEDIA. 2016. Business To Business - B To B. *Investopedia* [online]. New York: Investopedia, LLC. [cit. 2016-09-25]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy* [online]. 2., rozš. vyd. Praha: Grada [cit. 2016-12-04]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8. Dostupné z: [https://books.google.cz/books/reader?id=oGyjAwAAQBAJ&hl=cs&printsec=frontcover&output=reader&source=gbs\\_atb&pg=GBS.PA34.w.3.1.1](https://books.google.cz/books/reader?id=oGyjAwAAQBAJ&hl=cs&printsec=frontcover&output=reader&source=gbs_atb&pg=GBS.PA34.w.3.1.1)

KOZEL, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

KUBÁT, Jan. 2012. *Vliv multikulturního prostředí na centrální řízení lidských zdrojů v české MNC*. Technická univerzita v Liberci. Diplomová práce.

LA ROCCA, Antonella a Ivan SNEHOTA. 2016. Corporate associations in B2B: coping with multiple relationship-specific identities. *IMP Journal* [online]. 10(1), 172-188 [cit. 2016-09-25]. DOI: 10.1108/IMP-06-2015-0031. ISSN 2059-1403. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com>

LAW, Jonathan. 2015. A Dictionary of Finance and Banking: Foreign Direct Investment. *Oxford Reference* [online]. Oxford: Oxford University Press [cit. 2016-06-26]. Dostupné z: <http://www.oxfordreference.com>

MAJEROVÁ, Ingrid a Pavel NEZVAL. 2011. *Mezinárodní ekonomie v teorii a praxi*. Brno: Computer Press. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 978-80-251-3421-4.

MANAGEMENT MANIA. 2014. Proces. *Management Mania* [online]. Plzeň: Management Mania.com LLC [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/proces>

MANAGEMENT MANIA. 2015. Nadnárodní korporace (Multinational corporation). *Management Mania* [online]. Plzeň: Management Mania.com LLC [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/nadnarodni-korporace>

MANAGEMENT MANIA B. 2015. Centralizace (Centralization). *Management Mania* [online]. Plzeň: Management Mania.com LLC [cit. 2016-10-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/centralizace>

MANAGEMENT MANIA C. 2015. Typologie organizační struktury. *Management Mania* [online]. Plzeň: Management Mania.com LLC [cit. 2016-08-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>

MANAGEMENT MANIA. 2016. Řízení procesů (Process Management). *Management Mania* [online]. Plzeň: Management Mania.com LLC [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>

MANAGEMENT MANIA B. 2016. ERP (Enterprise Resource Planning). *Management Mania* [online]. Plzeň: Management Mania.com LLC [cit. 2016-10-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/enterprise-resource-planning>

MANAGEMENT MANIA C. 2016. APS (Advanced Planning & Scheduling). *Management Mania* [online]. Plzeň: Management Mania.com LLC [cit. 2016-10-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/advanced-planning-and-scheduling>

MCLEAN, Janet. 2004. The Transnational Corporation in History: Lessons for Today? *Indiana Law Journal* [online]. 79(2), 365-378 [cit. 2016-09-28]. ISSN 0019-6665. Dostupné z: [www.heinonline.org](http://www.heinonline.org)

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. 2013. *Směrnice OECD pro nadnárodní podniky: Doporučení pro odpovědné chování podniků v globálním kontextu*. Praha. Národní kontaktní místo pro implementaci Směrnice OECD pro nadnárodní podniky: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Dostupné také z: <http://mneguidelines.oecd.org/guidelines/MNEGuidelines%C4%8Ce%C5%A1tina.pdf>

MULLER, Thomas. 2006. Vnitřní trh EU - základní principy. *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR* [online]. Praha: MPO [cit. 2016-10-09]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument3363.html>

OFFICE42 A. 2016. Features CRM. *Office42* [online]. Londýn, UK: Office42 Bitrix [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: [www.office42.eu/features/crm/](http://www.office42.eu/features/crm/)

OFFICE42 B. 2016. Bitrix24 pricing. *Office42* [online]. Londýn, UK: Office42 Bitrix [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: [www.office42.eu/bitrix24-pricing/](http://www.office42.eu/bitrix24-pricing/)

POTUŽÁKOVÁ, Zuzana, Jaroslav DEMEL, Jaroslava DĚDKOVÁ, Šárka HYBLEROVÁ, Jan MAČÍ a Renata ČUHLOVÁ. 2016. *Podnik v mezinárodním prostředí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-311-9.

REUVID, Jonathan a Jim SHERLOCK. 2011. *International trade: an essential guide to the principles and practice of export* [online]. Philadelphia. USA: Kogan Page, xviii, 389 p. [cit. 2015-10-08]. ISBN 07-494-6238-8. Dostupné z: <https://www-dawsonera-com>

ROETHLEIN, Christopher J. a Paul M. MANGIAMELI. 2008. Quality in a Supply Chain: An Exploratory Case Study. *E+M EKONOMIE A MANAGEMENT*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, XI.(2), 41-57. ISSN 1212-3609.

ROJÍČEK, Marek. 2010. Globalizace produkce a obchodu a její makroekonomické implikace. *Working Papers VŠEM* [online]. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2010(7), 1-26 [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/working-paper/gf\\_wp2010\\_07.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/working-paper/gf_wp2010_07.pdf)

ROJÍČEK, Marek. 2012. Vliv globlitzace na fungování mezinárodního obchodu. *Politická ekonomie* [online]. Praha: Centrum ekonomických studií, VŠEM, 2012(2), 187-207 [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=polek&pdf=837.pdf>

RUSHTON, Alan., Phil CROUCHER a Peter BAKER. 2014. *The Handbook of Logistics and Distribution Management* [online]. 5th edition. Philadelphia: Kogan Page [cit. 2016-12-04]. ISBN 978-074-9466-275. Dostupné z: <https://www.dawsonera.com>

ŘEPA, Václav. 2006. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 265 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1281-4.

SMITH, Richard L. 2008. *Premodern trade in world history* [online]. Routledge, x, 160 pages [cit. 2015-10-31]. Themes in world history. ISBN 978-020-3893-524. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=WBB9AgAAQBAJ&dq=Premodern+Trade+in+World+History&lr=&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=WBB9AgAAQBAJ&dq=Premodern+Trade+in+World+History&lr=&source=gbs_navlinks_s)

SOUKUP, Alexandr. 2012. *Mezinárodní ekonomie*. 2., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-392-6.

STRÝČKOVÁ, Petra. 2006. *Teorie mezinárodního obchodu a jejich praktické využití v zahraničně obchodní politice ČR* [online]. Brno [cit. 2016-09-10]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/62585/esf\\_m/PETRA\\_STRYCKOVA-diplomova\\_prace.pdf](https://is.muni.cz/th/62585/esf_m/PETRA_STRYCKOVA-diplomova_prace.pdf). Diplomová práce. Masarykova univerzita.

ŠMÍDA, Filip. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě* [online]. Praha: Grada [cit. 2016-11-28]. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=QgcG6EKAahYC&pg=PA29&hl=cs&source=gbs\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=QgcG6EKAahYC&pg=PA29&hl=cs&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false)

ŠTRACH, Pavel. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.

ŠVARCOVÁ, Jena. 2011. *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. CEED. Zlín: CEED. ISBN 978-80-87301-00-5.



TULEJA, Pavel. 2010. Portfoliové investice. *Oikonomikos* 2010 [online]. Karviná: katedra ekonomie, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné [cit. 2016-10-09]. Dostupné z: [http://stat.rs.opf.slu.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=343:portfoliove-investice&catid=28:p&Itemid=60](http://stat.rs.opf.slu.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=343:portfoliove-investice&catid=28:p&Itemid=60)

UNCTAD. 2013. World Investment Reports. *United Nations Conference on Trade and Development* [online]. Švýcarsko: UNCTAD [cit. 2016-06-19]. Dostupné z: <http://unctad.org/en/pages/DIAE/World%20Investment%20Report/WIR-Series.aspx>

VAŠŤATKOVÁ, Jana a Martin CHVÁL. 2010. K využití sémantického diferenciálu při autoevaluaci školy. *ORBIS SCHOLAE* [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 4(1), 111-128 [cit. 2016-08-02]. ISSN 2336-3177. Dostupné z: [http://www.orbisscholae.cz/archiv/2010/2010\\_1\\_07.pdf](http://www.orbisscholae.cz/archiv/2010/2010_1_07.pdf)

Výpis z obchodního rejstříku: BUSCH VÝROBA CZ s.r.o., C 29672 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem. 2014. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=42179&typ=PLATNY>

ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2010. *Marketing* [online]. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck [cit. 2016-12-06]. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4. Dostupné z: [https://books.google.cz/books/about/Marketing\\_2\\_p%C5%99epracovan%C3%A9\\_a\\_dopl%C4%9Bn%C3%A9.html?hl=cs&id=1ptCBJPvRP4C](https://books.google.cz/books/about/Marketing_2_p%C5%99epracovan%C3%A9_a_dopl%C4%9Bn%C3%A9.html?hl=cs&id=1ptCBJPvRP4C)

ZIKMUND, Martin. 2012. Lesk a bída holdingových struktur. In: *Business vize* [online]. Praha: Nitana [cit. 2016-07-25]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/organizace/lesk-a-bida-holdingovych-struktur>

ŽUKOVÁ, Helena. 2006. Supply Chain Management (SCM). In: KOLEKTIV. *Logistika v teorii a praxi: Logistika jako nástroj při řízení toku materiálů*. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, s. 129-133. ISBN 80-7372-059-0.

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Dotazník v českém jazyce.....	str. 114
Příloha B	Dotazník v anglickém jazyce.....	str. 121
Příloha C	Rotační pístové dmychadlo TYR.....	str. 128
Příloha D	Pumpa Tyr zabudovaná v kabinetu.....	str. 129
Příloha E	Organizační struktura společnosti.....	str. 130
Příloha F	Odpovědi na otázku č. 5.....	str. 131
Příloha G	Odpovědi na otázku č. 10.....	str. 132
Příloha H	Odpovědi na otázku č. 13.....	str. 133
Příloha I	Odpovědi na otázku č. 22.....	str. 134
Příloha J	Odpovědi na otázku č. 23.....	str. 135
Příloha K	Odpovědi na otázku č. 25.....	str. 136
Příloha L	Office42 – My activities.....	str. 137
Příloha M	Office42 – Activity Stream.....	str. 137
Příloha N	Office42 – Sales Funnel.....	str. 138
Příloha O	Office42 – Call.....	str. 138

## Příloha A – Dotazník v českém jazyce

Vážení obchodní partneři,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je důležitou částí mé diplomové práce. Tento dotazník se týká výrobku TYR a doprovodných služeb, které jsou Vám poskytovány firmou BUSCH VÝROBA CZ s.r.o. sídlící v Liberci, v České republice. Cílem práce je napomoci této firmě zlepšit zmiňované výrobní a prodejní činnosti tak, aby byli její zákazníci co nejvíce spokojeni. Vyplnění tohoto dotazníku Vám zabere pouhých pár minut. Pokyny pro vyplňování odpovědí budou vždy napsány u jednotlivých otázek.

Mnohokrát děkuji za Vaši pomoc vyplněním tohoto dotazníku.

- 1) Za jaký podnik nadnárodní společnosti Busch Vacuum Pumps and Systems vyplňujete tento dotazník?

---

- 2) Jaká je Vaše pracovní pozice v uvedené firmě?

---

- 3) Jak dlouho nakupujete výrobek TYR od naší firmy? Vyberte jednu z následujících odpovědí.

- a) méně než 1 rok
- b) 1 až 4 roky
- c) více než 4 roky

- 4) Jak často nakupujete tento výrobek? Vyberte jednu z následujících odpovědí.

- a) více než 20x za rok
- b) mezi 5x a 20x za rok
- c) méně než 5x za rok

### 5) Ohodnocení výrobku TYR

V každém řádku zakroužkujte na škále jedno číslo, kterým ohodnotíte daný výrobek. Vyberte číslo, které se přibližuje výroku o výrobku firmy BUSCH VÝROBA (1 – pozitivní hodnocení, 5 – negativní hodnocení).

Funkční	1	2	3	4	5	Nefunkční
Ovladatelný	1	2	3	4	5	Neovladatelný
Spolehlivý	1	2	3	4	5	Nespolehlivý
Kvalitně provedený	1	2	3	4	5	Nekvalitně provedený
Atraktivní	1	2	3	4	5	Neatraktivní
Snadná údržba	1	2	3	4	5	Obtížná údržba
Splňující požadavky Zákazníků	1	2	3	4	5	Nesplňující požadavky zákazníků

6) Jste spokojen/a s technickými parametry našich výrobků TYR? Vyberte jednu z následujících odpovědí.

- a) Zcela spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Neutrální postoj
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Zcela nespokojen/a

7) Pokud jste odpověděli „Spíše nespokojen/a“ či „Zcela nespokojen/a“, uveďte, prosím, co byste změnili. \_\_\_\_\_

8) Výrobek mi připadá cenově přijatelný. Vyjádřete svůj souhlas či nesouhlas s daným tvrzením výběrem jedné z následujících možností.

- a) Zcela souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Neutrální postoj
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Zcela nesouhlasím

9) Pokud jste odpověděli „Spíše nesouhlasím“ či „Zcela nesouhlasím“, uveďte, prosím, co byste změnili. \_\_\_\_\_

10) Péče o zákazníky firmy BUSCH VÝROBA.

V každém řádku zakroužkujte na škále číslo, kterým ohodnotíte servisní činnost. Vyberte číslo, které se přibližuje výroku o servisní činnosti firmy BUSCH VÝROBA CZ s.r.o. (1 – pozitivní hodnocení, 5 – negativní hodnocení).

Rychlá	1	2	3	4	5	Pomalá
Kvalitně provedená	1	2	3	4	5	Nekvalitně provedená
Bezproblémová	1	2	3	4	5	Problémová
Přátelská	1	2	3	4	5	Nepřátelská

11) Jak jste byl spokojen s přístupem prodejce? Vyberte jednu z následujících odpovědí.

- a) Zcela spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Neutrální postoj
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Zcela nespokojen/a

12) Pokud jste odpověděli „Spíše nespokojen/a“ či „Zcela nespokojen/a“, uveďte, prosím, co byste změnili. \_\_\_\_\_

13) Zhodnocení našich prodejců

V každém řádku zakroužkujte na škále jenom jedno číslo, kterým ohodnotíte komunikační schopnost našich prodejců odpovídat. Vyberte číslo, které se přibližuje výroku o prodejních službách firmy BUSCH VÝROBA CZ (1 – pozitivní hodnocení, 5 – negativní hodnocení).

Včasná odpověď	1	2	3	4	5	Není včasná odpověď
Úplná odpověď	1	2	3	4	5	Neúplná odpověď
Relevantní odpověď	1	2	3	4	5	Nerelevantní odpověď
Srozumitelná odpověď	1	2	3	4	5	Nesrozumitelná odpověď

14) Naši prodejci jsou schopni nabídnout Vám nejoptimálnější variantu výrobku TYR pro konkrétní záměr Vašich koncových zákazníků. Vyjádřete svůj souhlas či nesouhlas s daným tvrzením výběrem jedné z následujících možností.

- a) Zcela souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Neutrální postoj
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Zcela nesouhlasím

15) Pokud jste odpověděli „Spíše nesouhlasím“ či „Zcela nesouhlasím“, uveďte, prosím, co byste změnili. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16) Jak jste byl spokojen/a s dodacími termíny zmíněných výrobků. Vyberte jednu z následujících odpovědí.

- a) Zcela spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Neutrální postoj
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Zcela nespokojen/a

17) Pokud jste odpověděli „Spíše nespokojen/a“ či „Zcela nespokojen/a“, uveďte, prosím, co byste změnili. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18) Dodání výrobků proběhlo včas, bez problémů a s kompletní dokumentací. Vyjádřete svůj souhlas či nesouhlas s daným tvrzením výběrem jedné z následujících možností.

- a) Zcela souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Neutrální postoj
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Zcela nesouhlasím

19) Pokud jste odpověděli „Spíše nesouhlasím“ či „Zcela nesouhlasím“, uveďte, prosím, co byste změnili. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20) Jak jste byl/a spokojen/a s rychlostí, flexibilitou a řešením Vašich specifických požadavků? Vyberte jednu z následujících odpovědí.

- a) Zcela spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Neutrální postoj
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Zcela nespokojen/a

21) Pokud jste odpověděli „Spíše nespokojen/a“ či „Zcela nespokojen/a“, uveďte, prosím, co byste změnili. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22) Prosím seřaďte následující kritéria podle důležitosti z pohledu Vaší firmy během nákupu výrobků. Kritéria očísľujte (1 – nejdůležitější, 5 - nejméně důležité).

- Kvalita provedení výrobku
- Cena výrobku

- Rychlost dodání
- Vyřešení specifických parametrů výrobku
- Customizovaný (přizpůsobený) produkt – flow, pressure
- Komunikace a přístup prodejců

23) Co je podle Vás nezbytné zlepšit u výrobku TYR z technické stránky? Vyberte z následujících možností jakýkoliv počet odpovědí.

- Jiný design
- Jiné technické zpracování (kontrola hladin oleje, kontrola znečištění filtrů, door switch, odhlučnění, in door verze X out door verze,...)
- Jiné velikosti pump (menší nebo větší než prodáváme)
- Jiné provedení pumpy (horizontální průtok)
- Více doplňků k pumpám (filtrace,...)
- Jiné \_\_\_\_\_

24) Prosím uveďte důvod, proč jste vybrali konkrétní odpověď na otázku č. 23 (některou z výše uvedených odpovědí nebo svůj vlastní nápad). \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

25) Co je podle Vás důležité zlepšit u výrobku TYR z marketingové stránky, aby se lépe výrobek prodával Vaším koncovým zákazníkům? Vyberte z následujících možností jakýkoliv počet odpovědí.

- Více materiálu o pumpách
- Více výstav a prezentací
- Technická podpora
- Lepší prezentace na internetu (webové stránky)
- Jiné \_\_\_\_\_

26) Co Vás zaujalo na výrobcích a službách konkurentů?

---



---



27) Budu vděčná za jakékoliv Vaše připomínky, které máte ohledně výrobků a služeb poskytované firmou BUSCH VÝROBA. Tyto připomínky můžete napsat zde.

---

---

---

Mnohokrát děkuji za Váš čas, který jste strávili vyplňováním tohoto dotazníku. Informace, které budou z vrácených dotazníků získány, pomohou firmě BUSCH VÝROBA CZ s vylepšením svých výrobků a služeb, které poskytuje všem svým zákazníkům. A to znamená Vám.

S pozdravem

*Lucie Ježková*

## **Příloha B: Dotazník v anglickém jazyce**

Dear business partners,

I am writing to you regarding my university dissertation. I would like to ask you to fill in this questionnaire, which is a crucial part of it. This questionnaire is related to the TYR products and services provided to you by Busch VÝROBA CZ (CZM) based in Liberec, Czech Republic. The aim of this dissertation is to help this company to improve its production and sales activities so its customers are the most satisfied as they can be. Completion of this questionnaire will take you only few minutes. Instructions for your responses will be written by each question.

Thank you very much for your help through this questionnaire.

- 1) For which entity of the multinational corporation Busch Vacuum Pumps and Systems are you filling this questionnaire in?

---

- 2) What is your position in this company?

---

- 3) How long have you been buying the TYR product from our company? Choose one option from following answers.

- a) less than 1 year
- b) 1 to 4 years
- c) more than 4 years

- 4) How often do you buy this product? Choose one option from following answers.

- a) more than 20x a year
- b) from 5x to 20x a year
- c) less than 5x a year

5) Evaluation of the TYR product.

In every line please encircle the number on the scale by which you evaluate the product. Choose a number that comes near to the statement about the product of BUSCH VÝROBA that you agree with (1 – positive evaluation, 5 – negative evaluation).

Functional	1	2	3	4	5	Non-functional
Manageable	1	2	3	4	5	Unmanageable
Reliable	1	2	3	4	5	Unreliable
High-quality made	1	2	3	4	5	Low-quality made
Attractive	1	2	3	4	5	Unattractive
Ease maintenance	1	2	3	4	5	Difficult maintenance
Fit for customers' purpose	1	2	3	4	5	Unfit for customers' purpose

6) Are you satisfied with technical parameters of our products TYR? Choose one option from following answers.

- a) Completely satisfied
- b) Rather satisfied
- c) Neutral position
- d) Rather unsatisfied
- e) Completely unsatisfied

7) If you have chosen the answer “Rather unsatisfied” or “Completely unsatisfied,” please, state what you would change. \_\_\_\_\_ -

8) The price of the TYR product is reasonable and acceptable. Express your agreement or disagreement with this statement by choosing one of following options.

- a) Completely agree
- b) Rather agree
- c) Neutral position

- d) Rather disagree
- e) Completely disagree

9) If you have chosen the answer “Rather disagree” or “Completely disagree”, please, state what you would change. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 10) Customer care activity of BUSCH VÝROBA CZ

In every line please encircle the number on the scale by which you evaluate company's customer care activities. Choose a number that comes near to the statement about the activities of BUSCH VÝROBA that you agree with (1 – positive evaluation, 5 – negative evaluation).

Quick	1	2	3	4	5	Slow
High-quality performed	1	2	3	4	5	Low-quality performed
Trouble-free	1	2	3	4	5	Troubled
Friendly	1	2	3	4	5	Unfriendly

11) How much are you satisfied with the sales person's approach? Choose one option from following answers.

- a) Completely satisfied
- b) Rather satisfied
- c) Neutral position
- d) Rather unsatisfied
- e) Completely unsatisfied

12) If you have chosen the answer “Rather unsatisfied” or “Completely unsatisfied”, please, state what you would change. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13) Evaluation of our sales people.

In every line please encircle the number on the scale by which you evaluate the communication of company's sales people. Choose a number that comes near to the statement about the sales people of BUSCH VÝROBA that you agree with (1 – positive evaluation, 5 – negative evaluation).

In time answer	1	2	3	4	5	Late answer
Complete answer	1	2	3	4	5	Incomplete answer
Relevant answer	1	2	3	4	5	Non-relevant answer
Understandable answer	1	2	3	4	5	Non-understandable answer

14) Our sales people are able to offer the most optimal and the best alternative of TYR product for your end customers. Express your agreement or disagreement with this statement by choosing one of following options.

- a) Completely agree
- b) Rather agree
- c) Neutral position
- d) Rather disagree
- e) Completely disagree

15) If you have chosen the answer "Rather disagree" or "Completely disagree", please, state what you would change. \_\_\_\_\_

16) How much are you satisfied with delivery dates of mentioned products? Choose one option from following answers.

- a) Completely agree
- b) Rather agree
- c) Neutral position
- d) Rather disagree
- e) Completely disagree

17) If you have chosen the answer “Rather unsatisfied” or “Completely unsatisfied”, please, state what you would change. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18) Supply of the product proceeds on time, without problems and with complete documentation. Express your agreement or disagreement with this statement by choosing one of following options.

- a) Completely agree
- b) Rather agree
- c) Neutral position
- d) Rather disagree
- e) Completely disagree

19) If you have chosen the answer “Rather disagree” or “Completely disagree”, please, state what you would change. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20) How much are you satisfied with speed, flexibility and result of solutions of your specific requests? Choose one option from following answers.

- a) Completely agree
- b) Rather agree
- c) Neutral position
- d) Rather disagree
- e) Completely disagree

21) If you have chosen the answer “Rather unsatisfied” or “Completely unsatisfied”, please, state what you would change. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

22) Please arrange following criteria in order considering the criteria's importance for your Busch entity when purchasing products. Number the criteria as follows: 1 – the most important, 5 – the least important).

- Quality of product's construction
- Price of the product
- Speed of the product's delivery
- Handling of product's specific parameters
- Customized product – flow, pressure
- Communication and approach of sales people

23) What is according to you necessary to improve with the TYR product from the technical point of view? Choose more options from following answers.

- Different design
- Different technical construction (oil level control, filters's pollution check, door switch, noise elimination, indoor X outdoor version)
- Different size of pumps (smaller or bigger than we already produce)
- Different pumps' concept (horizontal flow)
- More accessories for pumps (filtration,...)
- Other

24) Please state the reason why you have chosen the particular answer for the question 23 (some from the mentioned above or some of your own ideas).

25) What is according to you necessary to improve with the TYR product from the marketing point of view? Choose more options from following answers.

- More material about pumps
- More exhibitions and presentations
- Technical support
- Better presentation on the internet (websites)
- Other

26) What has caught your eye on products and services of our competitors?

---

---

27) I will be grateful for any suggestion you might have regarding the products and services provided by our BUSCH VÝROBA. You can write your suggestions and objections down here.

---

---

---

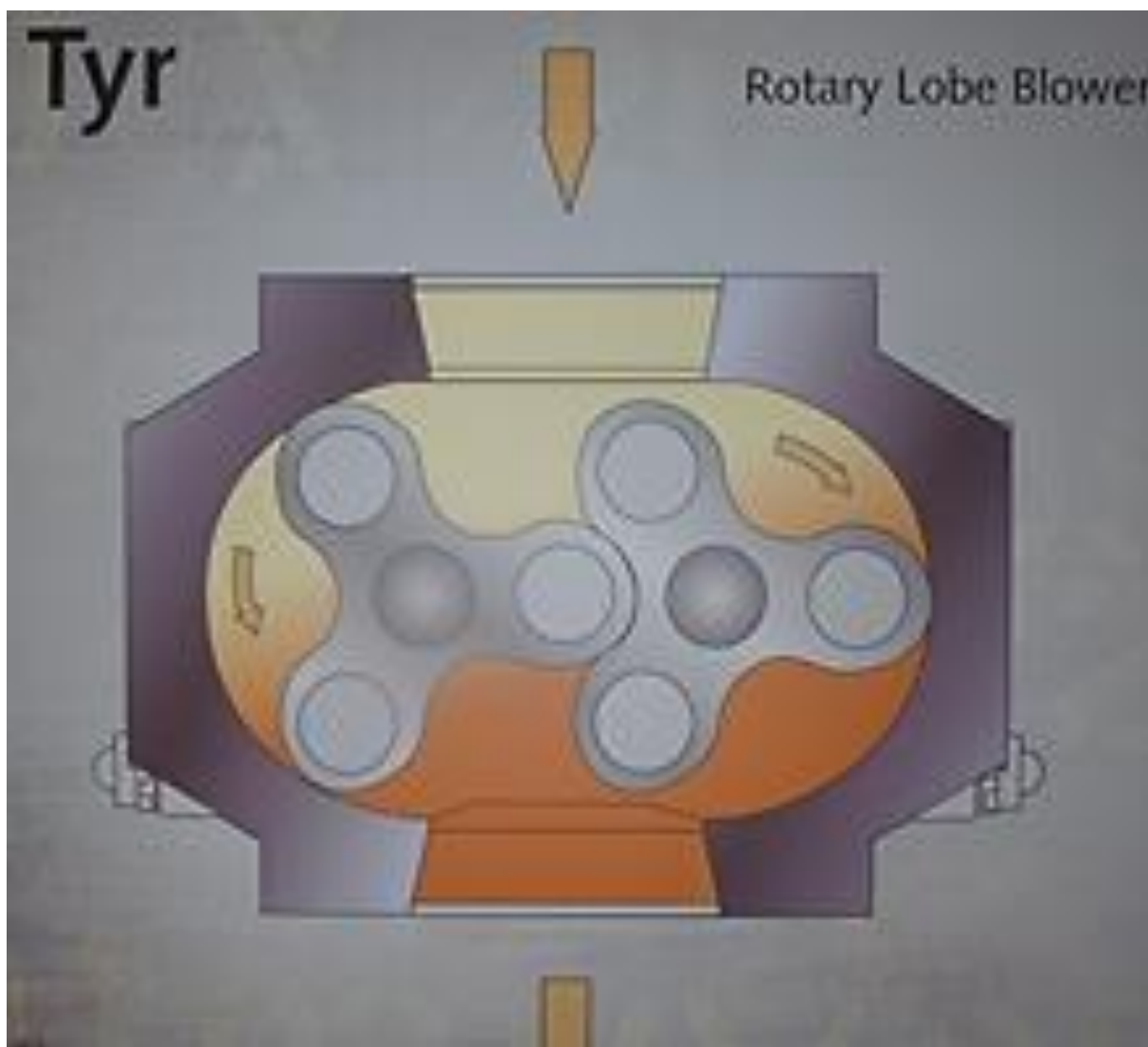
Thank you very much for your time, which you spend on filling this questionnaire in. Information acquired from returned questionnaires will help BUSCH VÝROBA to improve the products and services that are provided to its customers. And that means you.

Yours sincerely

*Lucie Ježková*



## Příloha C: Rotační pístové dmychadlo TYR



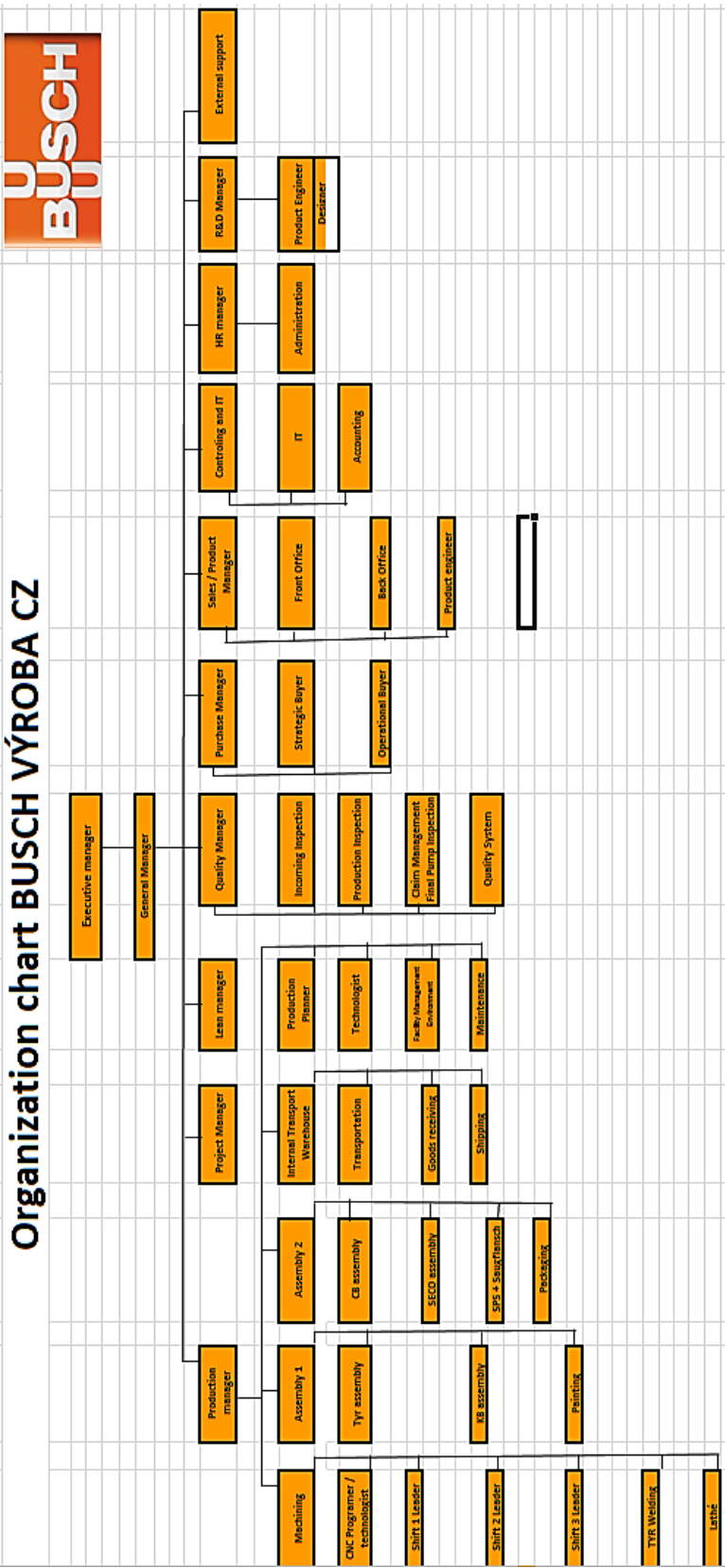
*Zdroj: BUSCH VÝROBA CZ s.r.o.*

## **Příloha D: Pumpa Tyr zabudovaná v kabinetu**



*Zdroj: BUSCH VÝROBA CZ*

Příloha E: Organizační struktura společnosti

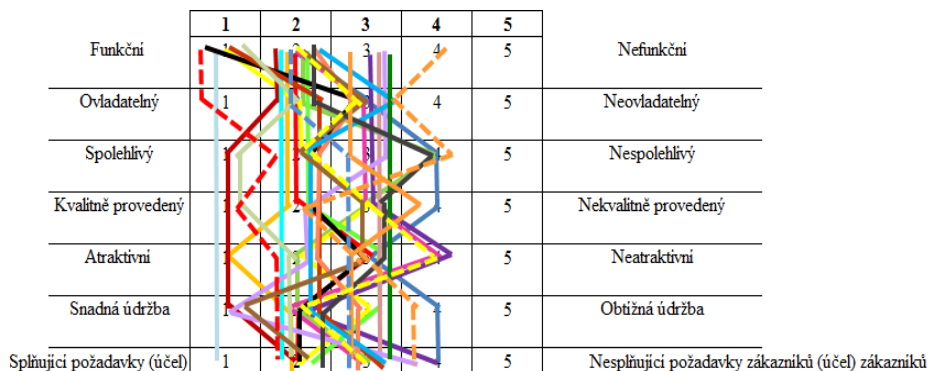


Zdroj: BUSCH VÝROBA CZ

## Příloha F: Odpovědi na otázku č. 5

Země	Funkční	Ovladatelný	Spolehlivý	Kvalitní	Atraktivní	Snadná údržba	Splňující požadavky
Kanada	2	3	4	4	3	4	4
Malajsie	2	2	2	2	3	2	2
Austrálie	2	2	2	2	1	2	2
Švédsko	2	2	4	3	2	2	3
Francie	2	3	3	3	4	2	3
Nizozemsko	1	2	2	3	2	3	2
UAE	2	2	1	1	1	1	2
Mexiko	1	1	1	1	1	1	1
Polsko	3	3	3	3	4	2	4
UK	2	2	2	2	3	3	2
JAR	2	2	2	2	2	2	2
USA	3	3	3	3	3	3	3
Švýcarsko	1	3	2	2	3	2	2
Irsko	3	3	3	2	2	1	4
Německo	1	2	2	2	2	2	3
Thajsko	2	3	2	2	2	3	3
Japonsko	2	3	2	2	2	2	3
Rakousko	1	2	1	1	2	2	2
Norsko	2	3	2	3	3	1	2
Taiwan	3	3	3	3	3	3	3
Maďarsko	2	2	4	3	3	2	2
Španělsko	3	3	3	4	3	3	3
Singapur	1	1	2	1	2	2	2
Argentina	2	2	3	3	3	3	3
Itálie	4	3	4	2	3	4	4
Finsko	2	3	2	3	4	2	3
<b>PRŮMĚR</b>	<b>2,038</b>	<b>2,423</b>	<b>2,462</b>	<b>2,385</b>	<b>2,538</b>	<b>2,269</b>	<b>2,654</b>

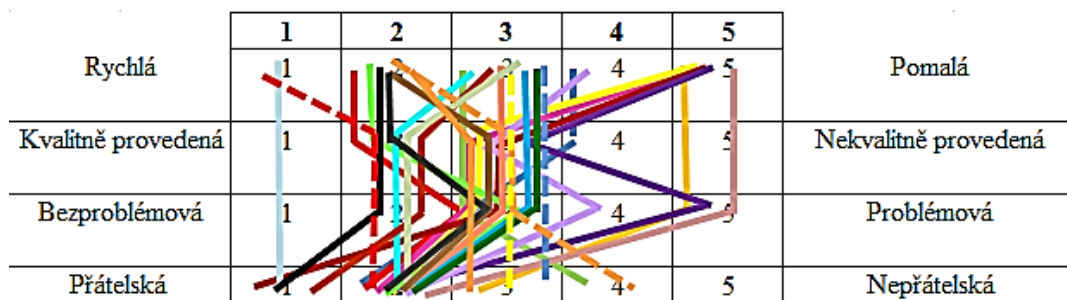
Zdroj: vlastní zpracování



## Příloha G: Odpovědi na otázku č. 10

Země	Rychlá	Kvalitní	Bezproblémová	Přátelská
Kanada	4	4	3	2
Malajsie	2	2	3	2
Austrálie	5	5	5	3
Švédsko	3	3	3	4
Francie	5	3	3	2
Nizozemsko	5	3	3	2
UAE	5	3	3	1
Mexiko	1	1	1	1
Polsko	5	3	5	2
UK	2	2	3	2
Jižní Afrika	3	2	2	2
USA	5	5	5	2
Švýcarsko	2	2	2	1
Irsko	4	3	4	2
Německo	3	2	2	1
Thajsko	3	3	3	2
Japonsko	3	3	3	2
Rakousko	3	2	2	2
Norsko	2	3	3	2
Taiwan	3	3	3	2
Maďarsko	2	2	3	2
Španělsko	2	3	3	3
Singapur	1	2	2	2
Argentina	3	3	3	3
Itálie	2	3	3	4
Finsko	3	3	3	3
<b>PRŮMĚR</b>	<b>3,115</b>	<b>2,808</b>	<b>3,000</b>	<b>2,154</b>

Zdroj: vlastní zpracování



## Příloha H: Odpovědi na otázku č. 13

Země	Včasná	Úplná	Relevantní	Srozumitelná
Kanada	4	3	3	2
Malajsie	1	2	2	2
Austrálie	5	5	4	4
Švédsko	3	3	3	3
Francie	4	3	2	2
Nizozemsko	5	3	3	3
UAE	5	1	3	2
Mexiko	1	1	1	1
Polsko	4	2	2	2
UK	2	2	2	2
JAR	3	3	2	2
USA	4	4	3	3
Švýcarsko	2	2	2	1
Irsko	1	1	1	1
Německo	3	2	2	2
Thajsko	3	3	2	3
Japonsko	3	3	2	3
Rakousko	4	2	2	1
Norsko	3	4	4	3
Taiwan	3	3	3	2
Maďarsko	1	2	2	1
Španělsko	4	3	3	4
Singapur	3	2	2	2
Argentina	3	2	2	1
Itálie	2	3	4	4
Finsko	3	3	3	3
<b>PRŮMĚR</b>	<b>3,038</b>	<b>2,577</b>	<b>2,462</b>	<b>2,269</b>

Zdroj: vlastní zpracování



## Příloha I: Odpovědi na otázku č. 22

KRITÉRIUM	Kvalita provedení výrobku	Cena výrobku	Rychlost dodání	Vyřešení specifických parametrů výrobku	Customizovaný produkt – flow, pressure	Komunikace a přístup prodejců
Kanada	1	2	4	5	6	3
Malajsie	5	1	4	3	6	2
Austrálie	6	4	2	3	5	1
Švédsko	1	2	3	4	5	6
Francie	2	1	5	6	4	3
Nizozemsko	1	2	3	4	6	5
UAE	4	1	5	3	2	6
Mexiko	2	1	4	5	6	3
Polsko	2	1	3	5	6	4
UK	4	5	6	1	2	3
JAR	1	2	4	5	6	3
USA	1	3	2	5	4	6
Švýcarsko	1	2	3	5	6	4
Irsko	2	3	5	1	6	4
Německo	1	2	3	4	5	6
Thajsko	1	2	4	5	6	3
Japonsko	2	1	3	6	5	4
Rakousko	1	3	4	5	2	6
Norsko	2	3	4	1	5	6
Taiwan	4	2	1	3	6	5
Maďarsko	1	3	4	6	2	5
Španělsko	1	2	3	6	5	4
Singapur	3	1	4	2	5	6
Argentina	2	3	5	4	6	1
Itálie	2	1	3	4	5	6
Finsko	1	3	4	5	2	6
<b>PRŮMĚR</b>	<b>2,077</b>	<b>2,154</b>	<b>3,654</b>	<b>4,077</b>	<b>4,769</b>	<b>4,269</b>
<b>POZICE</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>6.</b>	<b>5.</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Příloha J: Odpovědi na otázku č. 23

MOŽNÉ ODPOVĚDI	Jiný design	Jiné tech. zpracování (kontrola hladin oleje, znečištění filtrů, door switch, odhlučnění, in door X out door,,)	Jiná velikost pump	Jiné provedení pumpy (horizontální průtok)	Více doplňků k pumpám (filtrace,,)	Jiné
Kanada						Mechanical seals
Malajsie	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
Austrálie						Integrated spark arrester in silencer for safety in powder conveying
Švédsko		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			Integrated frequency inverter
Francie	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
Nizozemsko			<input checked="" type="checkbox"/>			ATEX Gas and Dust
UAE						Product range
Mexiko						Technically we are competitive
Polsko						Hygienic certificate
UK						Options for full certified ATEX equipm. and equipm. painted in accord. to ISO 12933.
JAR			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	VSD option, bigger blower options
USA					<input checked="" type="checkbox"/>	
Švýcarsko			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Irsko			<input checked="" type="checkbox"/>			
Německo			<input checked="" type="checkbox"/>			"Plug and Play" option should be available and a control system standard.
Thajsko			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Japonsko						Material options - All stainless steel pump
Rakousko			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Norsko		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Taiwan						Material of stainless steel needed
Maďarsko					<input checked="" type="checkbox"/>	
Španělsko			<input checked="" type="checkbox"/>			
Singapur		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Argentina			<input checked="" type="checkbox"/>			
Itálie		<input checked="" type="checkbox"/>				
Finsko		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
POČET	2	5	14	2	6	12

Zdroj: vlastní zpracování



## Příloha K: Odpovědi na otázku č. 25

ODPOVĚDI	Více materiálu o pumpách	Více výstav a prezentací	Tech. podpora	Lepší prezentace na internetu	Jiné
Kanada					Easier accessibility to curves and sizing tools
Malajsie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Austrálie				<input checked="" type="checkbox"/>	
Švédsko				<input checked="" type="checkbox"/>	
Francie	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	Following the last sales meeting: it's improving. Should be good having a cut view.
Nizozemsko					Foto's applications, case stories to impress the customer
UAE			<input checked="" type="checkbox"/>		
Mexiko		<input checked="" type="checkbox"/>			We would also like to have success stories and positive case studies and applications.
Polsko		<input checked="" type="checkbox"/>			
UK	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
JAR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	Better marketing material
USA	<input checked="" type="checkbox"/>				
Švýcarsko	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Irsko		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Německo				<input checked="" type="checkbox"/>	All part numbers should be transfered into Busch standard, to prevent handling all as project.
Thajsko				<input checked="" type="checkbox"/>	
Japonsko	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		30% reduction from the present prices
Rakousko	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Norsko				<input checked="" type="checkbox"/>	Calculation tool available to customers
Taiwan			<input checked="" type="checkbox"/>		
Maďarsko	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
Španělsko			<input checked="" type="checkbox"/>		
Singapur	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
Argentina	<input checked="" type="checkbox"/>				
Itálie		<input checked="" type="checkbox"/>			
Finsko			<input checked="" type="checkbox"/>		
POČET	11	7	8	11	7

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Příloha L: Office42 – My activities

The screenshot displays the 'My activities' page in Office42 A. (2016). The page is titled 'My activities' and shows a list of activities for the user 'Danny White'. The activities are listed in a table with columns for Name, Deadline, Client, and Responsible person. The activities include 'New call', 'Discuss payment options', 'New meeting', and 'Lunch'. The interface also includes a sidebar with navigation options like 'MY WORKSPACE', 'WORKGROUPS', and 'CRM'. The top bar shows the user's name 'Danny White' and the time '10:54 AM'.

Name	Deadline	Client	Responsible person
New call	12/19/2012 05:34 AM	Jacques Valentine	Danny White
Discuss payment options	12/24/2012 05:14 AM	Stan Silent	Danny White
New meeting	01/15/2013 07:53 AM		Danny White
Lunch	01/23/2013 03:54 AM	Voldemar Freebee	Danny White
New call	01/25/2013 01:21 AM		Danny White
New call	02/19/2013 01:10 PM		Danny White
New call	02/19/2013 02:40 PM		Danny White
New call	02/19/2013 03:52 PM		Danny White

Zdroj: Office42 A. (2016)

## Příloha M: Office42 – Activity Stream

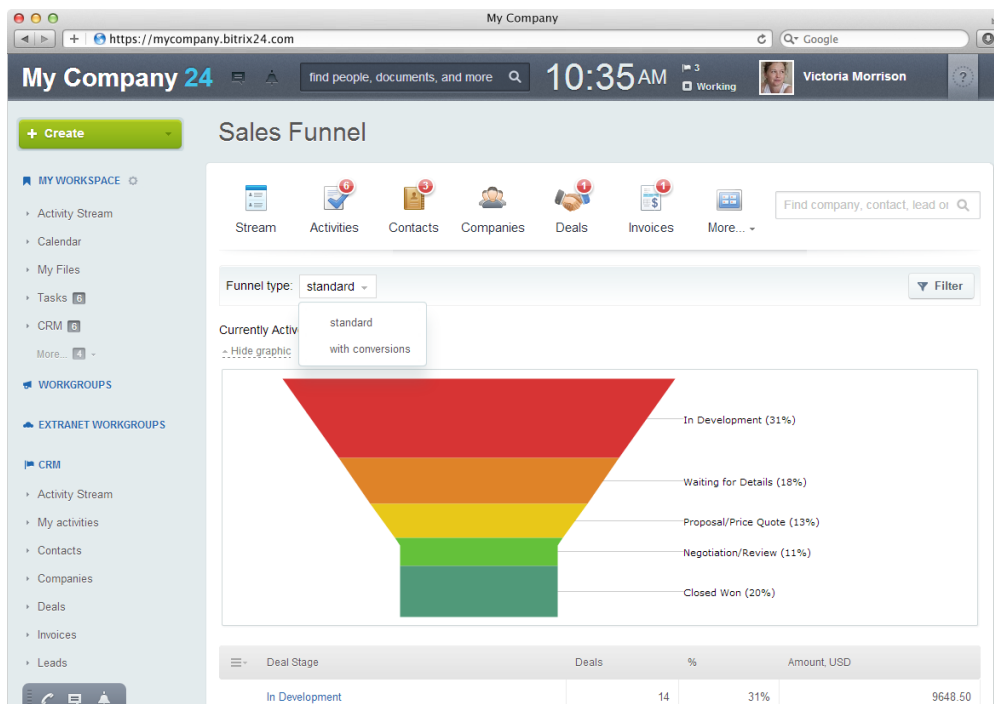
The screenshot displays the 'Activity Stream' page in Office42 A. (2016). The page is titled 'Activity Stream' and shows a stream of activities for the user 'Victoria Morrison'. The activities are listed in a stream format, including 'Outgoing call (completed)', 'Initial call', and 'Meeting with John Anderson'. The interface also includes a sidebar with navigation options like 'MY WORKSPACE', 'WORKGROUPS', and 'CRM'. The top bar shows the user's name 'Victoria Morrison' and the time '10:08 AM'.

**Current Activities**

- Outgoing call Voldemar Fr...  
10/01/2013 02:10 PM  
Victoria Morrison with Voldemar Freebee
- Meeting with John Anderson  
10/01/2013 02:50 PM  
Victoria Morrison with John Anderson
- Meeting with Voldemar Fr...  
11/14/2013 10:00 AM  
Victoria Morrison with Voldemar Freebee

Zdroj: Office42 A. (2016)

## Příloha N: Office42 – Sales Funnel



Zdroj: Office42 A. (2016)

## Příloha O: Office42 – Call

The screenshot displays the 'Contact: Voldemar Freebee' record in the Office42 CRM. A modal window titled 'Call: Outgoing call' is open, showing details of a completed call.

**Call: Outgoing call**

- When: 12/12/2013 03:15 PM
- Type: Outgoing call
- With: Voldemar Freebee
- Status: Completed
- Priority: Average
- Subject: Outgoing call
- Responsible person: Victoria Morrison
- Description: Conversation length: 32 sec.

The contact record also shows a calendar entry for the call on December 12th, 2013, at 3:15 PM.

Zdroj: Office42 A. (2016)